

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

Tereza Hubená

**Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu –
úložiště digitálních učebních materiálů – případová studie**

**Support for curriculum reform through the Methodical Portal to the
Framework educational programme – repository of digital learning
materials – case study**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu – úložiště digitálních učebních materiálů – případová studie vypracovala pod vedením vedoucího bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum 19. 6. 2014

.....

podpis

Ráda bych na tomto místě poděkovala PhDr. Janu Vodovi, Ph.D., za podporu, trpělivost a cenné rady při vedení mé bakalářské práce.

.....

podpis

NÁZEV:

Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu – úložiště digitálních učebních materiálů – případová studie

AUTOR:

Tereza Hubená

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

ABSTRAKT:

Ve své bakalářské práci jsem se snažila popsat organizační struktury organizací se zaměřením na Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Zhodnotit organizační struktury organizací. Stručně popsat projekt Metodika a pokusit se pojmenovat manažerské procesy, které v pozadí projektu běžely. Popsat jednotlivé role v modulu DUM a vymezit základní kontrolní, rozhodující a implementační procesy, které v rámci této struktury probíhaly. Posoudit efektivitu prezentovaných organizačních struktur.

Ve výzkumné části jsem využila případovou studii, studium organizací a institucí. Použila jsem metodu analýzy dokumentů souhrnných zpráv, např. Systém Metodické podpory učitelů při utváření a rozvoji klíčových kompetencí žáků (projekt Metodika), výročních zpráv a sborníků k projektu.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Případová studie, kvalitativní výzkum, metodologie, kurikulární reforma, Metodický portál, DUM – úložiště digitálních učebních materiálů

TITLE:

Support for curriculum reform through the Methodical Portal to the Framework educational programme – repository of digital learning materials – case study

AUTHOR:

Tereza Hubená

DEPARTMENT:

Education Management Center

SUPERVISOR:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

ABSTRACT:

In my bachelor thesis I tried to define managerial processes and roles that ran in the background of project 'Methodics' and in the background of its module 'Digital learning materials'. I focused on one part of project 'Methodics', which is called 'Digital learning materials'. I tried to describe the functionality of this module, its organisational structure and internal processes, the work of the coordinator, the reviewer and the editor. I tried to define the basic, control, crucial and implementation processes, which are carried out in this structure.

In the research part, I used the case study, the study of organizations and institutions. I used the method of document analysis summary reports, such as system to support teachers in designing and developing their key skills (project 'Methodics'), annual reports and proceedings for the project.

KEYWORDS:

Case study, qualitative research, methodology, curricular reform, Methodical portal, DUM – repository of digital learning materials

Obsah:

1	Úvod	9
1.1	Cíl práce	9
2	Teoretická část	10
2.1	Kurikulární reforma	10
2.1.1	Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu	11
2.1.2	Metodický portál	12
2.1.3	Úložiště digitálních učebních materiálů – DUM	12
2.2	Organizační struktury organizací	13
2.2.1	Liniové (lineární) organizační struktury	14
2.2.2	Štábní organizační struktury	14
2.2.3	Kombinované organizační struktury	15
2.2.4	Liniově štábní organizační struktury	15
2.2.5	Cílově programové struktury	15
2.2.6	Projektové organizační týmy	15
2.2.7	Maticové organizační struktury	16
2.3	Prvky organizační struktury	16
2.3.1	Projektové řízení	17
2.4	Komunikace v organizacích	18
2.4.1	Komunikace v řízení	19
2.5	Rozhodovací procesy	20
2.5.1	Fáze rozhodovacího procesu	21
2.6	Kontrola	22
3	Výzkumná část	24
3.1	Popis sledovaného případu	24

3.2	Výzkumný ústav pedagogický – VÚP	25
3.2.1	Organizační struktura VÚP	26
3.2.2	Projekt Metodika	29
3.3	Modul Digitální učební materiály – DUM	31
3.3.1	Digitální učební materiály	31
3.3.2	Vyhledávání v modulu DUM	32
3.3.3	Popis DUM	33
3.3.4	Organizační struktura modulu DUM	36
3.3.5	Procesy v modulu DUM	37
3.3.6	Posouzení efektivity prezentovaných organizačních struktur	39
4	Analýza a interpretace zjištěných výsledků	41
	Závěr	42
	Seznam použité literatury	43
	Seznam příloh	46

Seznam použitých zkratk

VÚP – Výzkumný ústav pedagogický v Praze

NPI – Národní pedagogický institut

NÚOV – Národní ústav odborného vzdělávání

NÚV – Národní ústav pro vzdělávání, školské, poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků

IPPP – Institut pedagogicko-psychologického poradenství

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

OP RLZ – Operační program Rozvoje lidských zdrojů

KP – Konečný příjemce

ESF – Evropský sociální fond

RVP – Rámcový vzdělávací program

ŠVP – Školní vzdělávací program

DUM – Digitální učební materiály

IT MP – Metodický portál

IT – Oddělení informačních technologií

PR – Public relations, vztahy s veřejností

PRM – Public relations a marketing

DPP – Dohoda o provedení práce

SW – software, programové vybavení

MS Word – Microsoft Word, textový editor

OP VK – Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

SMART cíle – mnemotechnická pomůcka používaná v projektovém řízení

ČR – Česká republika

1 Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu – úložiště digitálních učebních materiálů – případová studie. Hlavním cílem mé práce je:

- stručně popsat projekt Metodika a pokusit se pojmenovat manažerské procesy, které v pozadí projektu běžely,
- zhodnotit organizační struktury organizací,
- popsat organizační strukturu organizace VÚP jako provozovatele Metodického portálu www.rvp.cz,
- popsat jednotlivé role v modulu DUM a vymežit základní kontrolní, rozhodující a implementační procesy, které v rámci této struktury probíhaly.

Téma práce patří v rámci managementu do organizování a využití ICT při správě a řízení. Z hlediska času jsem se zaměřila na období vývoje a spuštění provozu modulu DUM, který byl realizován v rámci projektu Metodika. Metodický portál RVP byl vytvořen jako metodická podpora pro učitele pro podporu zavádění ŠVP. Modul Digitální učební materiály se za dobu své působnosti stal jedním z nejznámějších modulů, poskytujících svým uživatelům různorodé výukové materiály s garantovaným obsahem. Ráda bych podkryla vnitřní procesy modulu DUM. Pro zachycení informací jsem zvolila případovou studii, která je klasickou metodou kvalitativního výzkumu. V teoretické části jsem se zaměřila na vymezení organizační struktury organizací, s tím spojenou vnitropodnikovou komunikaci, rozhodovací procesy a kontrolu.

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé práce je:

- popsat organizační struktury organizací se zaměřením na Výzkumný ústav pedagogický v Praze,
- zhodnotit organizační struktury organizací,
- stručně popsat projekt Metodika a pokusit se pojmenovat manažerské procesy, které v pozadí projektu běžely,
- popsat jednotlivé role v modulu DUM a vymežit základní kontrolní, rozhodující a implementační procesy, které v rámci této struktury probíhaly,
- posoudit efektivitu prezentovaných organizačních struktur.

2 Teoretická část

2.1 Kurikulární reforma

Téma mé práce je Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu – úložiště digitálních učebních materiálů – případová studie. Protože velmi často budu pracovat s pojmy kurikulární reforma, podpora kurikulární reformy, Metodický portál, DUM – úložiště digitálních materiálů, považuji za nutné na začátku tyto pojmy vymezit.

Kurikulární reformu je možné charakterizovat jako zásadní změnu vzdělávání i vzdělávací politiky pro zvýšení a zlepšení kvality vzdělávání a efektivity výsledků vzdělávání. Školská reforma proběhla v mnoha vyspělých zemích s cílem nalézt nový a snazší přístup ke vzdělávání a zajištění rovnosti ve vzdělávání, na individuální přístup k potřebám vzdělávaných, na celoživotní proces učení, na vzdělávání pro život a uplatnění absolventů vzdělávání na mezinárodním trhu práce.

E. Walterová popisuje kurikulární reformu jako přípravu na život v 21. století a kladení důrazu na utváření hodnot, postojů a kompetencí vzdělávacích subjektů.¹ Podstatou kurikulární reformy je změna cílů a obsahu vzdělávání směrem k utváření a rozvoji životních dovedností (klíčových kompetencí) a k přípravě žáků pro praktický život. Změnou procházejí i procesy řízení vzdělávání, jeho průběžná diagnostika a způsoby hodnocení dosahovaných výsledků.

Příprava kurikulární reformy v ČR probíhala ve druhé polovině 90. let minulého století, vrcholila celonárodní diskuzí „Vzdělávání pro 10 milionů“ a vznikem Národního programu vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knihy).² Tvorba rámcových vzdělávacích programů (RVP) pro předškolní a základní vzdělávání bývá označována za počátek změny kurikula. RVP pro předškolní a základní vzdělávání byly schváleny v roce 2004 a testovány na vybraných pilotních mateřských a základních školách. Dále byly vyhodnocovány a upravovány tak, aby vyhovovaly praxi. Postupně vznikaly RVP pro všechny další vzdělávací obory.

Ve školském zákoně se s pojmem kurikulum nepracuje. Můžeme zde nalézt termíny národní vzdělávací program, rámcový vzdělávací program a školní vzdělávací program.

¹ Walterová, E. *Kurikulum: Proměny a trendy v mezinárodní perspektivě*. Brno : Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-0846-6.

² *Wiki.rvp.cz* : [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na:

<http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/K/Kurikul%C3%A1rn%C3%AD_reforma>.

Od roku 2005 začaly všechny mateřské a základní školy v zákonem stanoveném dvouletém období připravovat své školní vzdělávací programy (ŠVP). Tvorba ŠVP probíhala v logicky řazených etapách, z nichž první etapa – motivační a analytická – patřila k nejdůležitějším. Jejím účelem bylo, aby všichni učitelé porozuměli smyslu reformy a na základě toho se byli ochotni aktivně zapojit do tvorby ŠVP. Příloha č. 1 zachycuje školské dokumenty a podporu při jejich zavádění. Jako podpora je zde uveden Metodický portál.

2.1.1 Podpora kurikulární reformy prostřednictvím Metodického portálu

Kurikulární reforma byla významná intervence do vzdělávacího systému. Podstatou kurikulární reformy byla změna vzdělávání i vzdělávací politiky pro zvýšení a zlepšení kvality vzdělávání a efektivity výsledků vzdělávání. Změna si vyžádala velkou podporu, které – jak je známo – učitelé dostávali velice málo. Její podpora byla uskutečňována prostřednictvím Metodického portálu www.rvp.cz, který poskytoval v oblasti vzdělávání dostatek informací k její realizaci. Tímto způsobem je zabezpečena metodická podpora učitelů.

Směle mohu napsat, že učitelé s odstupem času hodnotí přínos kurikulární reformy a Metodického portálu zejména v tom, že byla impulzem pro změnu jejich myšlení v oblasti přípravy a realizace výuky. Metodický portál byl a je pro pedagogy zajímavým prostředím s garantovaným obsahem.

Při vzniku Metodického portálu www.rvp.cz byla jedna z nosných myšlenek pozice učitele. Učitelé mají nezastupitelnou roli jak ve zkvalitňování výuky, tak i v rozvoji celého systému školství. Učitele můžeme směle přirovnat k prostředníkům zkvalitňování vzdělání a školství mezi školou a žáky. Smyslem reformy byly změny ve vzdělávání.

Metodický portál www.rvp.cz v průběhu let poskytoval učitelům podporu při zavádění ŠVP. Tím jeho činnost neskončila. Spíše můžeme mluvit o odrazovém můstku k jeho rozvoji a zdokonalování. Nyní mohu bez obav říci, že Metodický portál inspiroval jiné konkurenční portály, např. www.dumy.cz.

2.1.2 Metodický portál

Metodický portál RVP.CZ vznikl jako hlavní metodická podpora učitelů a k podpoře zavedení rámcových vzdělávacích programů ve školách. Jeho smyslem bylo vytvořit prostředí, ve kterém se budou moci učitelé navzájem inspirovat a informovat o svých zkušenostech. Základními kameny Metodického portálu rvp.cz jsou pestrost, komplexnost, garantovanost, kvalita obsahu a inovativnost. Uživatelům jsou prostřednictvím elektronického média nabízeny nejen výukové materiály, informace, příručky, ale i zkušenosti konkrétních učitelů i škol. Prvotním cílem bylo poskytování a sdílení informací o tom, jak vytvářet jednotlivé části ŠVP, jak inovovat vlastní výuku předmětů, jak si poradit s rozvojem a hodnocením klíčových kompetencí a řada dalších informací z oborových témat. Podpora je učitelům nabízena skrze jednotlivé nástroje, tzv. moduly (modul Články, DUM, Odkazy, AudiVideo, Galerie, Wiki, Diskuze, Blogy, Digifolio, E-learning, Profil Škola21). Od ledna 2012 je Metodický portál rvp.cz spravován Národním ústavem pro vzdělávání, poradenským zařízením a zařízením pro další vzdělávání pedagogických pracovníků jako resortní úkol MŠMT.

2.1.3 Úložiště digitálních materiálů – DUM

Z osobní zkušenosti jako koordinátora DUM mohu směle napsat, že se jedná o jeden z nejúspěšnějších modulů Metodického portálu. Tento modul byl plně spuštěn v únoru roku 2008. Jedná se o úložiště vzdělávacích objektů, které mohou učitelé okamžitě využít při práci v hodině na konkrétní probírané téma. Jedná se o pracovní listy, prezentace, testy, kvízy, šifry, křížovky, video a audio nahrávky, různé pomůcky do hodiny, i přípravy na interaktivní tabule. Prostředí DUM se stalo národním úložištěm vzdělávacích objektů, které je navázáno na evropský portál Learning resource exchange. Díky tomu je umožněno našim učitelům vyhledávat v dalších evropských úložištích, která jsou do projektu zapojena. V poslední době (říjen 2012) bylo učitelům skrze fulltextové vyhledávání nabídnuto i vyhledávání na konkurenčních portálech (activucitel.cz, dumy.cz, kvkskoly.cz, veskole.cz). Nemohu napsat nic víc, než že úložiště digitálních materiálů inspirovalo mnohé další portály a že se zdravé konkurence nebojí.

2.2 Organizační struktury organizací

Jelikož se ve výzkumné části budu věnovat popisu organizační struktury Výzkumného ústavu pedagogického v Praze, nejprve vymezím typy organizačních struktur. Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná. Nejvhodnější krokem je zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře.

Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur řadíme uplatňování rozhodovacích pravomocí mezi organizačními jednotkami struktury a sdružování činnosti, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek. Mezi doplňkové charakteristiky řadíme organizační struktury, míru centralizace, členitost, počet hierarchií řízení, strmost a plochost organizační struktury, časové trvání. Mezi nejčastější způsoby dělení organizační struktury patří dělení dle formálnosti na Formální organizační strukturu, kdy je v organizaci stanovena nadřízenost a podřízenost, odpovědnost a pravomoc jednotlivých vedoucích a celých útvarů, velmi často bývá deklarována pomocí organizačních řádů a charakterizována pomocí organizačních schémat, a Neformální organizační strukturu, která není vytvořena organizační strukturou, vzniká spontánně a bývá tvořena skupinou lidí společných zájmů. Ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jejich morálku, chování na pracovišti a motivaci k práci.

Ve výčtu nesmíme opomenout nejznámější organizační struktury dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti. Dělí se pak na Neformální organizační strukturu, kde pravomoci a zodpovědnosti jsou soustředěny na úzký okruh vedoucích, kteří dělají důležitá a odpovědná rozhodnutí, a Decentralizovaná organizační strukturu, kde jsou pravomoci a zodpovědnosti delegovány na výrazně větší okruh vedoucích. Vrcholové vedení má funkci kontrolní a koordinační.

Další užívaný typ organizační struktury je určen členitostí. Rozlišujeme strmou a plochou organizační strukturu. Strmá organizační struktura má mnoho úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením. Vedoucí pracovník má malý počet podřízených. Naopak plochá organizační struktura se vyznačuje malým počtem úrovní a velkým počtem podřízených pracovníků jednomu vedoucímu.

V neposlední řadě dělíme organizační struktury dle časového trvání na dočasnou organizační strukturu, která má časově omezené trvání, a naopak trvalou organizační strukturu, která využívá dočasných organizačních struktur.

Dovolím si napsat, že rozhodovací pravomoc je hybatelem dění v organizaci. Pro správné fungování organizace musí být stanoveny rozhodovací pravomoci mezi

organizačními jednotkami (odděleními, sekcemi, projekty). Organizační struktury, dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami dělíme na Liniové (lineární) organizační struktury, Štábní organizační struktury a Kombinované organizační struktury.

2.2.1 Liniové (lineární) organizační struktury

S liniovou strukturou jsem se již setkala v malé organizaci o nízkém počtu zaměstnanců v mateřské škole. Liniová struktura má přímou (příkazovací) pravomoc. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídící osu struktury. Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Liniová struktura je typická pro malé podniky, je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci. Přesně určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci. Výhodou liniové struktury je jasné určení pravomocí a odpovědností, nevýhodou vysoká náročnost na odbornost vedoucího.

2.2.2 Štábní organizační struktury

Se štábní organizační strukturou jsem měla možnost se setkat při slučování Výzkumného ústavu pedagogického a Národního institutu pro další vzdělávání. Po naplánování všech formalit, organizační struktury, financí, výjezdním setkání obou organizací ke sloučení nedošlo. Štábní útvary plní poradní funkci k zabezpečení odborného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů (ekonomy, techniky, personalisty, účetními apod.). Vedoucí štábní skupinu potřebují pro své kvalifikované rozhodování.

Štábní skupinu je možné rozdělit na osobní štáb (sekretářky, asistenti, poradci, osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Vedoucí ve své činnosti potřebuje podporu a radu od specializovaných odborných útvarů, které nemají žádnou rozhodovací ani řídící pravomoc a jsou pouze pomocníky. Znalosti pracovníků v jednotlivých skupinách jsou hluboké, ale zpravidla mívají menší přehled o celku. Štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční nebo jinou organizační strukturou.

2.2.3 Kombinované organizační struktury

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury kombinované, stojící na pomezí mezi liniovou a štábní organizační strukturou. Nejčastěji se jedná o liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové.

2.2.4 Liniově štábní organizační struktury

Liniově štábní organizační struktury mohou být liniové nebo více liniové. Více liniové struktury vznikají, když strukturní útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotku se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů vznikají organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí.³ Mezi silné stránky liniově štábní organizační struktury patří vrcholové funkce, které jsou přehledně rozloženy v logických liniích až na nejnižší úroveň činností. Mezi slabé stránky celkové koncepce liniově štábních struktur je možné zařadit jejich administrativně úkolovou orientaci, namísto orientace cílové. Jsou řešeny otázky „kde“, „co“, „kdy“, „jak“ musí zaměstnanec pracovat. Namísto „čeho je třeba dosáhnout“ a jak nejlépe toho dosáhnout“.⁴

2.2.5 Cílově programové struktury

Cílově programové struktury jsou definovány jako dynamické, pružné a programové. Jejich předností je přizpůsobivost měnícím se úkolům uvnitř podniku, ale i vnějším podmínkám. Je zde využíváno „samořídících, samoorganizačních“ schopností jedinců i skupin. Hlavní je zde cíl. Toho lze dospět zpravidla více cestami. Členové cílového seskupení se podřizují pravidlům kooperativní spolupráce, obdobně jako je tomu u pravidel hry. Koaliční seskupení je stanoveno na dobu určitou, po dobu než bude naplněn cíl. Během té doby se může rozrůstat či naopak snižovat, nebo reorganizovat.

2.2.6 Projektové organizační týmy

Projekt Metodika byl realizován za podpory realizačního týmu. Tento tým vznikl z velké části ze stálých zaměstnanců, jednalo se o relativně trvalou část organizační jednotky,

³ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247- 3348-7.

⁴ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

určenou dle doby trvání projektu sestavenou za jediným cílem – vytvořit a zdokonalovat Metodický portál a zajistit jeho udržitelnost. Cejthamr V. v publikaci *Management a organizační chování* uvádí, že tvůrčí týmy vznikají jako přechodné či relativně trvalé části organizačních jednotek. Zpravidla jsou sestavovány k řešení velkých a složitých úkolů, které vyžadují systémový přístup. Může se jednat o heterogenní tým, který shlukuje odborníky různých profesí, či homogenní tým, který tvoří pracovníci jedné profese. Spolupráce v projektovém týmu je spontánní s vysokou produktivitou. Řídící vztahy jsou založeny na demokratických a koordinačních principech.⁵ Projektové organizační týmy jsou sestavovány po dobu realizace splnění úkolu. Projektové organizační týmy vytváří projektové organizační struktury.

2.2.7 Maticové organizační struktury

Řízení podle maticové organizační struktury je voleno, pokud v podniku probíhá více projektů najednou. Vznikají zde dvě skupiny útvarů, a to skupina funkčních útvarů (specialisti, výzkum, výroba apod.) a cílově (úkolově) orientované útvary, kterých může být tolik, jako je cílových programů. Doba trvání je po dobu splnění úkolu. Funkce vedoucího projektu je přechodná. Členové týmu jsou podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu.

2.3 Prvky organizační struktury

Základními prvky organizační architektury jsou specializace, koordinace, vytváření tvarů, rozpětí řízení a dělba kompetencí. V projektu Metodika i v modulu DUM jsem se s těmito prvky osobně seznámila. Pracovala jsem jako podřízený na úkolu koordinace modulu DUM. Úkolem specializování je nalézt optimální specializaci člověka v daném systému. U koordinace je pověřený jedinec zodpovědný činností koordinace, řízení. Koordinátor má určitou pravomoc k udělování příkazů a odpovědnost za plnění úkolů jím vedené skupiny. Neodmyslitelně má odpovědnost za dosažení stanovených cílů. Nadřízeným je označován vedoucí skupiny, naopak podřízeným je označován člen vedené skupiny.

⁵ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

2.3.1 Projektové řízení

Metodický portál www.rvp.cz vznikl v rámci projektu Metodika, realizovaného Výzkumným ústavem pedagogickým v Praze. Jak je možné předpokládat, k projektu samotnému se váže projektové řízení. Veber uvádí přesnou definici: „Projektové řízení se nachází tam, kde je možné implementovat změnu, která je svým charakterem významná, kde management má zájem na rychlé realizaci a kde je zároveň zřejmé, že k úspěšné realizaci změny je třeba překonat útvarovou uzavřenost a pružně zapojit pracovníky z různých útvarů.“⁶

Jedno z nejvíce používaných slov v mé práci, mimo zkratky DUM, je slovo projekt. Projekt Metodika i navazující projekt Metodika II. byly realizovány pod záštitou MŠMT a ESF. Veškeré informace o projektu jsou uvedeny v databázi Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost www.op-vk.cz. Projekt je časově jedinečný, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky. Při realizaci projektu je sestavován plán projektu, který definuje, jak má být realizace projektu vykonávána, sledována a kontrolována. Může být rozčleněn na hlavní plán a dílčí plány, rozdělen do více dokumentů podle jednotlivých věcných aspektů. Primárním účelem je dokumentovat předpoklady rozhodnutí přijatých při plánování, usnadnit komunikaci mezi zainteresovanými a dokumentovat schválené směrné plány rozsahu, nákladů a harmonogramu. Tyto dokumenty jsou odesílány pověřené osobě na MŠMT, která dohlíží na daný projekt. Projektový manažer je osoba určená organizací, odpovědná za dosažení stanovených cílů projektu. Cíle projektu obvykle dosáhne prostřednictvím projektového týmu, osob podílejících se přímou prací při realizaci projektu. V rámci svého působení ve VÚP jsem zažila dva manažery projektu, a mám tedy srovnání jejich manažerských dovedností, vystupování, jednání se zaměstnanci, vedení porad apod. V žádosti OP VK se pracuje s pojmy produkt a benefity. Produktem je myšlen konkrétní, pojmenovaný výsledek činnosti, etapy projektu. Benefity neboli přínosy projektu jsou užitky, které se mohou dostavit používáním dosažených cílů projektu. Míra dosažení přínosů je ovlivněna vnějšími předpoklady.

⁶ VEBER, J. & kol. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*.

2.4 Komunikace v organizacích

Komunikace, přenos či vzájemné porozumění pomocí symbolů neodmyslitelně patří do managementu. O komunikaci mluvíme, je-li porozumění výsledkem přenosu pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů. Ústní komunikace je nejrozšířenější formát komunikace. Sdělení je doprovázeno verbálním projevem a řečí těla. Na jakékoli pozici, a to se netýká pouze managementu, je nutné si uvědomit, že součástí komunikace je nejen obsah slova, ale i zabarvení hlasu, pomlky, výrazy obličeje, gesta. Důležité je také vědět, že předmětem ústní komunikace není jen vlastní obsah sdělení, ale i forma, jakou je sdělení předáváno. Někteří pracovníci upřednostňují písemnou komunikaci, v tomto případě záleží na druhu práce. U písemné komunikace není sdělení doprovázeno verbálním projevem a řečí těla. Výhodou je, že je možné se k obsahu kdykoli vrátit a také možnost uchování, archivace. Nevýhodou je skutečnost, že odesílatel neví, jak bylo jeho písemné sdělení vnímáno a přijato. V písemné komunikaci jsou doporučovány: pečlivá příprava obsahu sdělení, seřazení myšlenek, vhodný výběr jazykových prostředků a srozumitelnost. Většina organizací má stanoven dokument, například Komunikační standard, který vymezuje kompetence osob na úrovni ústní a písemné, standardizuje procesy komunikace uvnitř projektů. VÚP měl komunikační standard stanoven.

Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech základních směrech, a to sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Manažer by ve své činnosti měl mít přehled o všech směrech efektivní podnikové komunikace.

Sestupná komunikace směřuje „shora dolů“, tzn. od jedince na vyšším stupni podnikového řízení k jedincům na nižším stupni. Má direktivní charakter. Jedná se o pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály, pracovní instrukce, popisy práce, procedury a metody, zpětnou vazbu na výkon pracovníka a informace o podnikových cílech.

Vzestupná komunikace směřuje „zdola nahoru“. Předpokladem efektivní komunikace je zde podpora, povzbuzování a motivování zaměstnanců k tomu, aby diskutovali o politice a plánech organizace. Mezi rozšířené nástroje vzestupní komunikace patří např. schránky na vhazování stížností, žádostí, připomínek. Tato komunikace nemá direktivní charakter. Můžeme sem zařadit politiku otevřených dveří, otevřené skupinové diskuze mezi zaměstnanci a manažery.

V organizacích je často přehlížena horizontální komunikace – představuje komunikaci mezi představiteli podnikových útvarů na rovnocenné organizační úrovni.

Diagonální komunikace směřuje „křížem po diagonále“. Mluvíme o komunikaci s lidmi v jiných útvarech, kteří mohou být v hierarchii výše či níže. Tento typ komunikace zpravidla nerespektuje organizační strukturu a je používán pro urychlení informačního toku.

2.4.1 Komunikace v řízení

Komunikace je neodmyslitelnou součástí řízení. V každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů nebo to může být nazváno komunikační standard. Můžeme sem zahrnout i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky ICT, jakými jsou intranet, elektronická pošta, webové rozhraní.

Vnitřní komunikace zejména využívá jako významného prostředku získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Čím věrohodněji budou pracovníci seznamováni se záměry organizace, s důvody různých opatření, tím ochotněji budou odstraňovat překážky a usilovat o dosažení cílů organizace⁷.

Porady jsou důležitým nástrojem pro vedení lidí. Je to prostor pro výměnu názorů, postojů, orientaci v aktuálních problémech pracoviště, předávání informací, sdílení hodnot a řešení problémů. Porada by měla mít jasný program. Dosažení cíle porady by mělo být uvedeno i v zápisu. Efektivita porady se odvíjí od způsobu vedení porady, způsobu komunikace, správného využití rozhodovacích technik.

Periodické porady mají stanovený pevný časový prostor. Dle typu organizace se jedná o porady týdenní, čtrnáctidenní, měsíční nebo půlroční. Poradě by mělo předcházet rozeslání programu, aby se účastníci mohli na jednotlivé body programu s předstihem připravit. Porady jsou nástrojem manažera jak nejen informovat pracovníky, ale i získávat zpětnou vazbu a udržet si přehled nejen o vykonané práci, ale i vnitřní integritě spolupracovníků.

Manažer by uměl zvolit vhodnou četnost porad, mít sestavenou osnovu porady, případně plán. Mezi porady informativní a koordinační řadíme jednorázové porady. Informativní porada by měla mít krátké trvání, informativní rámec a měla by být orientována na informace o výstupech, úspěších či problémech.

Z vlastní zkušenosti v projektu mohu konstatovat, že je efektivní mít předem stanovený plán porad. 1x informativní poradu, na kterou se předem připraví všichni členové týmu s krátkým výstupem o výsledcích své činnosti. Například týdenní statistika publikace

⁷ VEBER, J. & kol. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

učebních materiálů či návštěvnost daného modulu. Tímto způsobem kolegové z týmu získají přehled o Vaší práci.

V případě, že v organizaci dochází ke spolupráci s více odděleními, sekcemi, projekty, je nutné uskutečnit společnou poradou oddělení s předem stanoveným programem. Četnost porad je sice doporučována, ale manažer musí aktuálně reagovat na dění v týmu, oddělení, organizaci.

Výsledkem porady je záznam o jejím průběhu. Zápis obstarává zapisovatel, nejčastěji asistentka. Manažer zápis verifikuje. Zápis sám o sobě není závazným dokumentem. Závazným se stává v případě, pokud obsahuje rozhodnutí ke konkrétním dohodám a úkolům. Pořízený zápis byl ve VÚP zasílán účastníkům porady prostřednictvím e-mailu.

V organizacích je využívána jak elektronická komunikace založená na vnější (internetové) či vnitřní (intranetové) síti. Stejně tak tomu bylo i ve VÚP. Komunikace se řídila platným dokumentem Komunikační standard.

2.5 Rozhodovací procesy

Rozhodování – psychol. Rozhodovací proces – myšlenkové a volní aktivity, jejichž výsledkem je volba mezi dvěma nebo více alternativními jednáními.⁸

Při rozhodování jedinec uplatňuje různé rozhodovací postupy. Všichni manažeři se ve své práci musejí rozhodovat, být řešiteli problémů. Manažer musí volit vhodné varianty řešení problémů a nalézat nové efektivní způsoby provádění akcí. Může zvolit efektivní rozhodování, programová či neprogramová rozhodnutí, strategické a operativní rozhodování, rozhodování shora a zdola.

Efektivní rozhodování a jeho čtyři hlavní atributy – kvalita, včasnost, akceptace, etika – přispívají k efektivnosti rozhodnutí. Naplnění těchto čtyř atributů vede k dobrému výsledku a plně efektivnímu rozhodnutí⁹. Programovaná rozhodnutí – pro řešení problému je použit opakovatelný, běžný, rutinní postup, tzn. postupy, pravidla, standardní postupy, taktiky. Neprogramovaná rozhodnutí – pro řešení problému je použito odlišné, někdy i ojedinělé řešení. Manažer musí volit tvůrčí řešení problému. Strategické a operativní rozhodování zahrnují plány pro dosažení cílů. Zaměřují se na poslání firmy. U strategického rozhodnutí

⁸ Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích. 2. svazek. Praha : Ottovo nakladatelství – Cesty, 2003. ISBN 80-7181-947-6.

⁹ CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

není problémem včasnost, ale z důvodu dlouhodobosti kvalita. Operativní rozhodnutí vyžaduje okamžitou činnost zaměstnance. U rozhodování shora a zdola se jedná o rozhodnutí manažera výše, které postupuje směrem dolů na nižší úroveň. Pozitiva jsou shledána ve včasnosti a kvalitě.

Manažer by měl správně vyhodnotit situaci a zvolit vhodný rozhodovací proces. Z pohledu koordinátora DUM bylo nejčastěji voleno programové rozhodnutí, protože modul DUM funguje v automatizovaném systému. Neprogramovaná rozhodnutí byla volena ve výjimečných situacích, například při novém recenzním řízení, při řešení stížností na vyjádření recenzenta, při řešení otázky dodržování Autorského zákona.

2.5.1 Fáze rozhodovacího procesu

V obecném pojetí znamenají reakci manažerů, a tudíž celé organizace na vzniklé problémy. Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivňován mnoha faktory, mezi něž patří organizační prostředí, manažerovy dovednosti a motivace.

Donnelly, J. H., Jr. klasifikuje tyto fáze rozhodovacího procesu:

- identifikace problému,
- stanovení alternativních řešení,
- hodnocení alternativních řešení,
- výběr vhodné alternativy,
- implementace rozhodnutí,
- kontrola a vyhodnocení.

Cejthamr, V. uvádí tyto fáze rozhodovacího procesu:

- analýza situace,
- stanovení cílů,
- hledání alternativ, hodnocení alternativ,
- rozhodnutí,
- vyhodnocení rozhodnutí.

Každý den všichni provádíme nespočetné množství rozhodovacích procesů. Nejprve analyzujeme situaci, stanovíme si cíle, hledáme alternativy řešení daného problému, hodnotíme alternativy, činíme rozhodnutí, které později vyhodnotíme.

Při analýze situace je nejprve nutné identifikovat a analyzovat daný problém, zapojit skupiny a jedince, mající vliv na rozhodování. Je nutné brát v úvahu možná omezení, např. právní, technologické, ekonomické či jiné faktory. Dalším faktorem jsou finanční a časové zdroje. Druhým krokem je stanovení cílů. Jasně stanovené cíle snižují pravděpodobnost neúspěchu. Chyba v tomto kroku se fatálně promítne do kvality výsledku. V tomto kroku rozhodování je doporučováno používat filozofii SMART cílů. Častým problémem bývá záměna cíle a činnosti, které k dosažení cíle vedou. Hledání alternativ je třetí krok rozhodovacího procesu, kdy manažer určuje množinu možných a přípustných řešení. Častým krokem při tvorbě alternativ bývá brainstorming neboli činnost ve skupině lidí, „smršť nápadů“, aniž by se nápady, návrhy, myšlenky vyhodnocovaly. V kvantitě nápadů může být nosná myšlenka. Poté dochází k hodnocení alternativ, učinění rozhodnutí, zvolení optimální alternativy nebo alespoň alternativy uspokojivé a vyhodnocení rozhodnutí, kdy dojde k přehodnocení situace a cílů.

2.6 Kontrola

Kontrola je nedílnou součástí hodnocení rozhodovacího procesu. Jedná se o proces zjišťování toho, že cíle jsou skutečně dosahovány, že se opravují odchylky, pokud se vyskytnou. V kontrole se porovnává stav, kterého by mělo být dosaženo, s tím, který ve skutečnosti existuje. Mluví se tu o tzv. zpětné vazbě. Pokud zpětná vazba neexistuje, projevují se problémy v organizaci, a pokud neexistuje kontrola managementu, dochází k živelnosti, nepořádku a ke ztrátám¹⁰.

Kontrolování zahrnuje veškeré aktivity, pomocí kterých dochází ke zjištění, zda dosažené výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Z hlediska působnosti rozlišujeme tři základní typy kontrol – preventivní, průběžnou a zpětnou.

V preventivní kontrole mají hlavní roli zásady, pravidla a taktiky představující směrnice pro provádění budoucích činností. Lidské zdroje musí vyhovovat kvalifikačním požadavkům dané organizace. Pracovníci musí mít intelektuální a fyzické schopnosti potřebné pro vykonávání zadaných úkolů a musí si uvědomovat význam kontroly pro efektivní fungování organizace.

¹⁰ KOZLER, J. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. Havlíčkův Brod : Fragment, 1998. ISBN 80-7200-320-8.

Průběžná kontrola je zaměřena na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli. K tomu slouží standardy odvozené od plánovaného průběhu daných aktivit. Praktikuje se osobním pozorováním a zjišťováním, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a zda přinášejí požadované výsledky.

Kontrola zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Korekční opatření jsou směřována na používané zdroje nebo operace.¹¹ Můžeme mluvit o pěti fázích kontroly: získávání a výběr informací, ověření správnosti informací, kritické zhodnocení kontrolovaných jevů, návrh na opatření, zpětná vazba.

Kontroly jsou nutné k tomu, aby se zjistil stav zavedených opatření. V zásadě je nutné při kontrole stanovit, co se bude kontrolovat, kým, proč a jak často. Dále – kdo musí být informován o odchylkách (podle druhu četnosti, termínů apod.). Jaké je třeba užívat metody, pomocné prostředky (statistické postupy, testovací formuláře, analýzy nesplněných úkolů apod.) a jaké kroky je nutno podniknout. Je důležité určit, co se bude kontrolovat (např. pracovní postoje, výkony, cílové veličiny, výsledky). Stanovit, které organizační prostředky a pomůcky se budou používat. Jakým způsobem se bude kontrolovat. Kdo a kdy tuto činnost provede. Určit, které oblasti se budou zkoumat a kontrolovat. Kdo, kdy a jak bude informován o odchylkách¹².

Kontrolní systém ve VÚP představoval uskupení kontrolních činností, která byla vzájemně propojena, nejednalo se o kontroly nahodilé. Kontrolní činnosti probíhaly efektivně. Při sestavování vnitřního systému byla stanovena funkce a účel kontroly, předmět kontroly a v neposlední řadě subjekt kontroly. Jedním bodem kontrolního systému byla i spokojenost zaměstnanců na pracovišti. Kontrola byla provedena formou anonymního dotazníku zaslaného intranetem.

Kontrola projektů je stanovena již na začátku. Cíle, činnosti, publicita, finanční náklady jsou vykazovány a kontrolovány průběžně manažerem projektu. O formální podobu se stará projektová kancelář, která úzce spolupracuje s referentem příslušného odboru MŠMT a OPVK. Kontrola je prováděna na konci roku a na konci projektu. Výsledky jsou zaznamenány v závěrečné výroční zprávě. Ke kontrole jsou předkládány výsledky činnosti jednotlivých modulů, finanční náklady, veškeré uzavřené smlouvy.

¹¹ DONNELLY, James H. & kol. *Management*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.

¹² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

3 Výzkumná část

3.1 Popis sledovaného případu

Případ, který jsem se rozhodla popsat prostřednictvím případové studie, je organizační struktura organizace Výzkumného ústavu pedagogického (VÚP) v Praze v letech 2007 – 2008. V práci jsem se blíže zaměřila na projekt Metodika a jeho nejvýznamnější modul Digitální učební materiály DUM, jeho organizační strukturu a z hlediska fungování proces publikace výukového materiálu. Pro bližší představu organizační struktury VÚP, organizační struktury modulu DUM a procesu publikace DUM viz přílohy č. 2, 13, 14.

Jako student pedagogické fakulty Univerzity Karlovy jsem od roku 2006 pracovala ve Výzkumném ústavu pedagogickém jako technický redaktor, spadající do Skupiny koncepce a kurikula všeobecného vzdělávání, oddělení předškolního a speciálního vzdělávání. V roce 2008 jsem se stala odbornou asistentkou předškolního vzdělávání pro Metodický portál spadající pod projekt Metodika a technickým redaktorem pro modul DUM. Od roku 2009 až do října 2012 jsem pracovala jako koordinátor modulu Digitální učební materiály DUM spadající pod projekt Metodika II. Projekt Metodika byl realizován v období 1. ledna 2006 – 31. září 2008. Projekt Metodika II. byl realizován 7. ledna 2009 – 6. ledna 2012 (jednalo se o navazující projekt). VÚP v tomto směru napodobil mnohé velké zahraniční firmy, které si z řad studentů v rámci praxe, brigády apod. vychovávají budoucí zaměstnance. Investují do nich čas a finance a počítají s návratností. Moje působení ve VÚP můžeme přirovnat k podobnému modelu.

Ve své práci jsem se snažila pojmenovat manažerské procesy a role, které v pozadí projektu probíhaly. Podrobně jsem se zaměřila na jednu z částí projektu Metodika, a to modul Digitální učební materiály. Snažila jsem se zachytit fungování tohoto modulu, jeho organizační strukturu a vnitřní procesy, práci koordinátora, recenzentů, editora/korektora. Pokusila jsem se vymezit základní kontrolní, rozhodující a implementační procesy, které v rámci této struktury probíhaly a posoudit efektivitu prezentovaných organizačních struktur.

Ve výzkumné části jsem využila metodu případové studie, zaměřila jsem se na organizační strukturu organizací. Použila jsem metodu analýzy dokumentů, souhrnných a výročních zpráv k projektu, sborníků, marketingové strategie projektu, PR materiálů a komunikačního standardu projektů realizovaných VÚP.

Hendl, J. definuje případovou studii (též kazuistika, anglicky *case study*) jako jednu z metod kvalitativního výzkumu. Stručně bývá charakterizována jako detailní studium

jednoho či malého počtu případů za účelem aplikace získaných poznatků při porozumění případům obdobným.¹³

Průcha, J. ji uvádí jako výzkumnou metodu (*case study*) v empirickém pedagogickém výzkumu, při níž je zkoumání podroben jednotlivý případ (např. žák, malá skupina žáků, učitelů, jednotlivá třída, škola). Ten je detailně popsán a vysvětlován, takže dochází k takovému typu objasnění, jehož při zkoumání těchto objektů v hromadném souboru nelze dosáhnout. Výhodou metody je možnost hlubokého poznání podstaty případu, nevýhodou omezenost zobecnění výsledků.¹⁴

Je definováno několik typů případových studií, jako je osobní případová studie, studie komunity, studium sociálních skupin, studium organizací a institucí, zkoumání událostí, rolí a vztahů. Ve studiu organizací a institucí jsou zkoumány firmy, školy a jiné organizace, kultura organizací, procesy změn a adaptací, implementace programů a intervencí. Nejznámější klasifikace případových studií rozlišuje tři hlavní typy případové studie. Průzkumné (*exploratory*), vysvětlující (*explanatory*) a popisné (*descriptive*).

Ve své práci jsem využila popisné případové studie, která popisuje určitý případ. Bohužel nebylo v mých silách popsat o jednom případě vše. V bakalářské práci jsem se pokusila zachytit dle mého pohledu to nejdůležitější. Zaměřila jsem se pouze některé aspekty, které byly z mého pohledu výrazné a stěžejní. Použila jsem metodu pozorování a analýzu dokumentů.

Případová studie je zpravidla prováděna, pokud badatel stojí vně sledovaného. V mém případě tomu tak nebylo, proto se nejedná o případovou studii v plném slova smyslu, protože popisovaný případ znám zevnitř. Přiznávám subjektivitu, i to, že mám velice blízko k promítnutí vlastních zkušeností do tohoto případu. Nyní s odstupem času mohu říci, že mluvím o retrospektivě. V tomto případě subjektivitu shledávám výhodou.

3.2 Výzkumný ústav pedagogický VÚP

Výzkumný ústav pedagogický v Praze (VÚP) byl resortním výzkumným ústavem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT), jeho přímo řízenou organizací. Vznikl roku 1957 jako právní nástupce Výzkumného ústavu pedagogického

¹³ HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha : Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3.

¹⁴ PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. 1. vydání. Praha : Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.

J. A. Komenského, který byl zřízen dekretem prezidenta republiky č. 133/1945 Sb. ze dne 27. 10. 1945.

V průběhu let jsem zažila změnu názvu organizace a s tím spojenou změnu organizační struktury organizace. Dnem 31. 3. 2009 byl na základě Opatření Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy zrušen Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Všechna práva a povinnosti VÚP v Praze v pracovněprávních vztazích přešly od 1. 4. 2009 na nově vzniklou organizaci Národní pedagogický institut a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (NPI).

Od 1. 7. 2011 došlo ke sloučení tří organizací Národního ústavu odborného vzdělávání (NÚOV), Výzkumného ústavu pedagogického (VÚP) a Institutu pedagogicko-psychologického poradenství (IPPP). Vznikla organizace nová NÚV – Národní ústav pro vzdělávání, školské, poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, která je přímo řízenou organizací Ministerstva školství a tělovýchovy ČR.

Výzkumný ústav pedagogický se dlouhodobě zabýval otázkami rozvoje a růstu kvality všeobecného vzdělávání a výchovy žáků. Připravoval, ověřoval a průběžně aktualizoval vzdělávací dokumenty s celostátní platností – rámcové vzdělávací programy (RVP). Vyhodnocoval realizaci školské reformy. Poskytoval pedagogům metodickou podporu s využitím moderních technologií, Metodický portál www.rvp.cz. VÚP poskytoval kvalifikované, poradenské a konzultační služby a různé formy vzdělávání. Odbornou veřejnost informoval o novinkách ve vzdělávání, věnoval se publikační činnosti a spolupracoval s MŠMT.

3.2.1 Organizační struktura VÚP

Ve VÚP se pod vlivem politických změn, výměnou ministrů školství, změnou priorit ve školství a snižováním rozpočtu za dobu mé působnosti třikrát změnila vnitřní organizační struktura a často docházelo k fluktuaci zaměstnanců. Změna organizační struktury byla například způsobena snížením rozpočtu či vznikem nové organizace. Jednalo se o mezníky VÚP v Praze (Novodvorská, Praha), VÚP v Praze (Senovážné náměstí, Praha), NÚV (Weilova, Praha). Jelikož jsem se ve své práci zaměřila na modul Digitální učební materiály (DUM), uvádím organizační strukturu VÚP v období let 2007 – 2009, viz přílohy pod číslem 2.

VÚP řídil ředitel PhDr. Jaroslav Jeřábek, CSc. Ředitelství tvořily tři osoby, ředitel, tajemník a asistentka. Organizaci tvořily dvě sekce: Sekce PR a marketingu, Sekce řízení projektů, dále tři skupiny: Skupina koncepce všeobecného vzdělávání, Skupina didaktiky všeobecného vzdělávání a Skupina správy a řízení zdrojů a Systémová kancelář.

Pravidelně jednou týdně byla svolávána Řídící rada – vnitřní poradní orgán organizace, jehož členy byli tři náměstci, dva manažeři sekcí, tajemník a členové Systémové kanceláře. Systémovou kancelář tvořily 3 osoby, vedl ji manažer systémových úkolů, který spolupracoval s obsahovým konzultantem a vývojovým pracovníkem koncepce a analýzy. Sekci PR a marketingu tvořily 4 osoby, vedl ji manažer sekce PRM, pod ním pracovali grafik, dva PR manažeři, knihovník, editor – celkem 6 osob.

Skupina koncepce všeobecného vzdělávání se zabývala vzdělávacím procesem jako celkem. Jednalo se zejména o problematiku evaluace, průřezových témat, inkluzivního vzdělávání a klíčových kompetencí. Dále rozvoj a revize kurikula a budování funkční databáze informací srovnávací pedagogiky a analýz strategických dokumentů. Vedl ji náměstek, s ním spolupracovala asistentka. Pod tuto skupinu patřila dvě oddělení: Oddělení koncepce všeobecného vzdělávání, kterou tvořilo 5 osob (vedoucí oddělení, tři výzkumní a vývojoví pracovníci, pracovník koncepce všeobecného vzdělávání), Oddělení koncepce kurikula tvořilo 7 osob (vedoucí pracovník, pět vývojových pracovníků, garant kurikula speciálního vzdělávání).

Skupinu didaktiky všeobecného vzdělávání řídil náměstek, se kterým spolupracovala asistentka. Pod tuto skupinu patřila dvě oddělení – didaktiky a metodiky. Oddělení didaktiky spravoval vedoucí oddělení, vedl čtyři didaktiky. Oddělení metodiky spravoval vedoucí oddělení, vedl pět didaktiků, celkem 13 osob. Mezi hlavní cíle Skupiny didaktiky všeobecného vzdělávání patřilo sledovat trendy a rozvoj didaktiky a metodiky, všestranná metodická podpora pedagogické praxe prostřednictvím Metodického portálu, publikační činnost, návrhy změn kurikulárních dokumentů.

Skupinu správy a řízení projektů řídil náměstek. S administrací mu pomáhala asistentka. Do Skupiny správy a řízení projektů byla soustředěna činnost tří oddělení – Oddělení financí a infrastruktury, Oddělení informačních technologií IT a Oddělení lidských zdrojů. Oddělení financí a infrastruktury tvořilo 5 osob (vedoucí oddělení, účetní, pokladní, logistik a řidič v jedné osobě, pracovník podatelny), Oddělení IT tvořily 4 osoby (vedoucí oddělení, dva projektanti informační sítě – programátoři, správce sítě), Oddělení lidských zdrojů tvořily dvě osoby (personalistka a pracovník rozvoje lidských zdrojů), celkem 13 osob.

Sekce řízení projektů vedl manažer sekce, dohlížel na Projektovou kancelář, Projekt Metodika, Pilot G. Projektovou kancelář tvořily 4 osoby (asistentka, administrátor projektů, odborný konzultant projektů). Pilot G spravoval manažer a vedl asistentku a tři manažery), celkem 5 osob. Projekt Metodika vedl manažer a spolupracoval s asistentkou, pěti koordinátory, dvěma manažery a PR manažerem, celkem 10 osob.

VÚP tvořilo 71 interních zaměstnanců, dále spolupracoval s externími spolupracovníky z řad autorů, recenzentů, odborníků, ředitelů škol, pedagogů, vysokoškolských pracovníků, konzultantů MŠMT apod. Z tabulky přílohy č. 3 lze vyčíst četnost funkcí a pracovních pozic ve VÚP v letech 2007 – 2009. Nejčetnější pracovní pozicí v této organizaci byl z vedoucích rolí manažer, z podřízených rolí vývojový a výzkumný pracovník a didaktik.

Dle organizační struktury podle formálnosti bylo možno VÚP zařadit do formální organizační struktury. Ve struktuře organizačních jednotek byla jednoznačně daná nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů (sekce, skupiny, kanceláře, oddělení). Odpovědnosti byly deklarovány pomocí organizačních řádů a charakterizovány pomocí organizačních schémat.

VÚP byl koncipován dle funkční organizační struktury. Ta je řazena mezi nejzákladnější formy organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku organizace. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku (skupiny či sekce) umožnilo jednomu vedoucímu (náměstkovi, vedoucímu či manažerovi) dohlížet a řídit chod úseku. Vedoucí jednotlivých oddělení hlásili výsledky své práce za celý úsek. Ředitel zaštiťoval chod jednotlivých oddělení.

V jednotlivých odděleních byly uplatňovány lineární rozhodovací pravomoci. Striktně byla stanovena pozice vedoucího a jeho podřízených pracovníků, například manažer a koordinátoři, vedoucí a didaktici. Ve VÚP byly uplatňovány rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury. Jednotlivé organizační jednotky – oddělení, projekty či sekce byly sdružovány dle činnosti, které tvořily jejich hlavní obsahovou náplň. Dle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti VÚP patřil mezi organizace s decentralizovanou organizační strukturou, kdy pravomoci a odpovědnosti byly delegovány na výrazně větší okruh vedoucích, náměstků a manažerů. Vrcholové vedení s ředitelem v čele mělo funkci kontrolní a koordinační. Dle členitosti organizační jednotky můžeme o VÚP mluvit jako

o strmé organizační struktuře, která měla mnoho úrovní mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením. Vedoucí pracovník měl odpovědnost za malý počet podřízených.

3.2.2 Projekt Metodika

Přesný název Metodika – Systém metodické podpory učitelů při utváření a rozvoji klíčových kompetencí žáků. Projekt Metodika byl zařazen mezi systémové projekty, realizován Výzkumným ústavem pedagogickým v Praze (VÚP), jeho partnerem bylo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tento systémový projekt byl financován z prostředků evropských sociálních fondů (ESF) a z rozpočtu ČR. Jeho cílem bylo poskytnout metodickou pomoc pedagogům při tvorbě školních vzdělávacích programů a při jejich zavádění do výuky.

Systémový projekt byl určený pro plnění vybraného specifického cíle v Opatření 3.1 Operačního programu Rozvoje lidských zdrojů (OP RLZ), jehož realizace vedla k tvorbě, reformování či modernizaci systémového základu pro realizaci národní vzdělávací politiky, a to jak v počátečním, tak dalším vzdělávání. Projekt byl předkládán výhradně Konečným příjemcem (KP), subjektem s kompetencí k rozvoji národních politik a programů v dané oblasti. Konečným příjemcem pro projekt METODIKA byla Skupina II MŠMT.

Cíle projektu

1. Poskytnout pedagogickému terénu metodickou podporu při tvorbě a realizaci školních vzdělávacích programů.
2. Školám zprostředkovat zkušenosti s tvorbou ŠVP, poskytnout teoretické zázemí pro aplikaci takových principů, které povedou k utváření a rozvoji klíčových kompetencí.
3. Nabídnout inspiraci a příklady zpracování konkrétních oblastí a témat ve školních vzdělávacích programech v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem pro základní vzdělávání¹⁵.

Pokud se podíváme do historie projektu, můžeme s jistotou říci, že nejvýznamnějším výstupem projektu byl Metodický portál www.rvp.cz. Ten na svém konci nabídl učitelům a ředitelům škol 1 511 recenzovaných příspěvků a 503 digitálních učebních materiálů od zhruba 800 autorů. Metodický portál prošel zásadní proměnou v posledním roce projektu, kdy vznikl

¹⁵ Projekt METODIKA. MSMT.cz [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/projekt-metodika?highlightWords=projekt+Metodika>.

modul DUM – úložiště digitálních učebních materiálů. Tento modul poskytoval a díky udržitelnosti projektu poskytuje učitelům garantované výukové materiály, volně a bezplatně ke stažení.

Z hlediska publicity projektu vyšly v průběhu jeho realizace tři tištěné sborníky příspěvků: na jaře 2007 Metodický portál – výběr příspěvků, na podzim 2007 Autoevaluace – výběr příspěvků a roku 2008 Metodický portál – výběr příspěvků, čtenářská gramotnost. Dále byly vydány stolní i elektronické kalendáře Inspiromat 2007 a Inspiromat 2008, které byly rozeslány na všechny plně organizované základní školy a gymnázia. Registrovaným uživatelům byl pravidelně zasílán elektronický měsíčník Newsletter. Mezi významné akce projektu patřily dvě konference „Digitální učební materiály v pedagogické praxi aneb Pomáháme si růst“ a konference pro učitele vysokých škol „Učitel²¹: Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“ Nerada bych opomenula sedm regionálních minikonferencí, jejichž součástí byly i pracovní dílny na aktuální téma s cílem nejen propagovat Metodický portál a jeho činnosti, ale nabídnout začínajícím autorům semináře Tvořivé psaní, a tak získat nové uživatele a zároveň autory.

Pro přehled publicity viz přílohy č. 4, 5, 6 a 7. V rámci publicity byl Metodický portál představen na 112 veřejných prezentacích (viz příloha č. 4), kterých se zúčastnilo přibližně 6 800 lidí. Mezi další počiny můžeme zařadit 12 čísel elektronických newsletterů, které byly pravidelně rozesílány na téměř 16 tisíc e-mailových adres učitelů. Newsletter přinášel aktuální odkazy na příspěvky a informace v jednotlivých sekcích portálu. Přehlednou metodickou pomůckou byl plakát – Průvodce portálem, na kterém byla představena základní struktura www.rvp.cz. Bylo publikováno 19 tiskových zpráv (viz příloha č. 5), 62 článků v tisku (viz příloha č. 6) a 44 inzerátů (viz příloha č. 7).

Zdroje financování

14 163 975,- Kč – příspěvek ze strukturálního fondu (Evropský sociální fond)

4 721 325,- Kč – financování ze státního rozpočtu

18 885 300,- Kč = celkové náklady¹⁶

¹⁶ Projekt *METODIKA*. *MSMT.cz* [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/projekt-metodika?highlightWords=projekt+Metodika>.

Jednou větou mohu říci, že projekt Metodika nabídl učitelům základních škol a gymnázií inspiraci do výuky a prostor pro jejich příspěvky i pro vzájemnou komunikaci.

3.3 Modul Digitální učební materiály – DUM

Ráda bych poodkryla historii modulu DUM. Podrobně jsem se zaměřila na fungování tohoto modulu, popsala jeho organizační strukturu, proces publikace učebních materiálů a komunikaci s recenzenty a autory.

Na počátku úložiště *digital learning objects* stály tři osoby: Ondřej Neumajer, Peter Sokol a Ondřej Nešpor. Na realizaci modulu pracovali pod přímým vedením manažera projektu Metodika Zdeňka Slejšky. Byla stanovena pozice vedoucího a jeho podřízených pracovníků, jednalo se o lineární rozhodovací pravomoci.

Nejprve se vytvářela pravidla vnitřní a vnější komunikace, pracovní postupy, hledali se noví spolupracovníci a autoři. Vývoj Digitálních učebních materiálů měl několik fází. První fáze (červenec/srpen 2007) byla studií potřeb učitelů. Druhou fází (prosinec 2007) bylo spuštění první verze úložiště. Obsah tohoto modulu tvořily přílohy již publikovaných článků na Metodickém portálu. Ondřej Neumajer přirovnal vytváření tohoto obsahu k mravenčí práci sběru materiálů z již publikovaných článků. Třetí fáze nastala 7. 2. 2008 odstartováním *Konference DUM v pedagogické praxi aneb Pomáháme si růst*, která se konala v Brně. Čtvrtá poslední fáze znamenala zdokonalování, vkládání nových prvků a funkcionalit, inspirace ze zahraničních webů (web. 2.0). Týdně bylo zveřejněno přibližně 25 příspěvků a počet denních přístupů se pohyboval kolem hodnoty 2 500. Úložiště využívá standardizovanou datovou strukturu, která umožnila jeho další začlenění do mezinárodních sítí. Prostředí DUM se stalo národním úložištěm vzdělávacích objektů, které navázalo na evropský portál Learning Resource Exchange (LRE, <http://lreforschools.eun.org/web/guest>), pod záštitou European Schoolnet.

3.3.1 Digitální učební materiály

První definice se objevila začátkem roku 2008 na titulní stránce dum.rvp.cz a můžete se na ni podívat na archivní titulní straně v příloze č. 8: *V převážné většině jde o pracovní listy, prezentace, testy, videa a zvukové ukázky, které můžete používat ve výuce. Jejich kombinace a způsob využití závisí na konkrétním uživateli. Mají svá specifika, jsou vytvářeny*

učiteli z praxe a obsahově je garantují odborní recenzenti. Slovo „digitální“ neznamena, že je k jejich použití vždy nutný počítač, ale fakt, že jsou distribuovány elektronicky.

Digitální učební materiály jsou dostupné v elektronické podobě, jsou využitelné přímo ve výuce bez dalších úprav. Nejčastěji se jedná o pracovní listy, prezentace, audio a video ukázky. Digitální učební materiály můžeme pro zjednodušení přirovnat ke kostičkám stavebnice Lega, protože i ty jsou dílčí, lze je různě kombinovat a způsob jejich použití závisí na konkrétním uživateli. Stejně jako kostičky stavebnice může uživatel i digitální učební materiály využívat bez podrobných metodických návodů, složitých úprav či dalšího speciálního softwarového vybavení.

V příloze č. 9 je zobrazen propagační letáček DUM z roku 2008, kde je zachycen hlavní princip digitálních učebních materiálů.

Klíčovou vlastností všech digitálních učebních materiálů je jejich propojení s konkrétními očekávanými výstupy, které jsou jako povinné položky definované v rámcových vzdělávacích programech RVP.

Ideální digitální učební materiál nenahrazuje samotnou výuku, ale vhodně ji doplňuje a podporuje aktivitu žáků. Digitální učební materiály nabízejí pohled na souvislosti, kladou otázky, vyzývají k činnosti. Metodický portál garantuje kvalitu a obsahovou správnost. Všechny metodické příspěvky umístěné na Metodickém portálu procházejí obsahovou a gramatickou kontrolou. Tu zajišťují odborní recenzenti z praxe i akademických institucí a jazykoví korektoři. Stejně tak je tomu i v modulu DUM.

Všichni uživatelé si mohou materiály uveřejněné na www.rvp.cz zdarma stáhnout a použít ve výuce. Předností je, že mohou materiály dále upravovat. Proto jsou například textové DUMy uveřejněny jak v otevřeném formátu OpenOffice, tak v rozšířeném Microsoft Office. Výhodou je možnost okamžitého použití bez dalších úprav. DUMy jsou od roku 2009 uveřejňovány pod otevřenou licencí Creative Commons – Uveďte autora – Neužívejte komerčně – Zachovejte licenci 3.0 Česko.

3.3.2 Vyhledávání v modulu DUM

Vyhledávání materiálu v modulu DUM bylo a v současné době stále je možné třemi způsoby. Buď zadáním požadovaného hesla do fulltextového vyhledávání, nebo náhodnou volbou materiálů prostřednictvím tlačítka „Zkusím štěstí“ a v poslední řadě Procházení dle struktury RVP, kde si uživatel volí příslušné RVP a poté se mu postupně zobrazuje nabídka,

např. téma, vzdělávací oblast, průřezové téma, gramotnost, odvětví, kurz. Vyhledávání je zachyceno v příloze č. 8.

Příloha č. 8 zobrazuje obrázek titulní strany modulu DUM z června 2008. Na titulní straně byla zobrazována aktuální čísla dne. Dnes tuto položku nalezneme stále na titulní stránce, skrytou pod roletou Reklamní sdělení a aktuality. K 6. 6. 2008 bylo publikováno 321 učebních materiálů, bylo registrováno 433 uživatelů, z toho 110 autorů a 31 recenzentů. K 15. 6. 2014 bylo publikováno 9 023 učebních materiálů, registrováno 10 525 uživatelů, z toho 1 362 autorů a 120 recenzentů. Nový učební materiál je do systému DUM vložen každé 4 hodiny a 12 minut, za posledních 30 dnů bylo zobrazeno 381 881 zobrazení učebních materiálů.

Ráda bych na původní titulní straně z roku 2008 upozornila na grafiku obrázku svorky, která se prolínala jak v celém modulu, tak i na propagačních materiálech. V příloze č. 12 je vidět původní logo modulu Digitálních učebních materiálů. Písmeno A ve slově „materiály“ zastupoval obrázek kancelářské sponky a symbolizoval, že z DUMů jako výukových materiálů je možné skládat, spínat větší výukové celky. Grafika se stejným prvkem byla použita i na letáčku DUM (viz příloha č. 9), kde se trojúhelníkový tvar svorky promítl i do stavebních kamenů představující stavební jednotky vyučovací hodiny. Skrytě je zde použito označení RVP – písmeno P představuje RVP pro předškolní vzdělávání, Z pro základní, S pro speciální a G pro gymnaziální vzdělávání.

3.3.3 Popis vložení výukového materiálu do systému DUM

Výukový materiál může do systému DUM vložit pouze registrovaný uživatel. Registrace je velmi rychlá a jednoduchá. V současné době je popsána v sekci Pro autory, v Manuálu – Registrace uživatele. Při registraci jsou uváděny osobní údaje, které dříve sloužily jako podklad pro vystavení dohody o provedené práci (DPP). Autoři byli při realizaci výukových materiálů DUM podporováni metodicky, ale i finančně. Prostředky na provoz Metodického portálu byly získány ze dvou zdrojů - z MŠMT a ESF. Po registraci je uživateli doporučováno vyplnit si profil s informacemi o sobě (viz příloha č. 15). Profily uživatelů nabízejí prostor pro seznámení a sdílení zkušeností mezi registrovanými uživateli.

Vkládání materiálu do systému DUM bylo a nadále je jednoduché, intuitivní. Prvním krokem při vkládání nového materiálu je vyplnění formuláře s položkami Název materiálu, Úložiště, Vznik materiálu, Prohlášení autora. Po jeho odeslání systém v databázi vytvoří nový

učební materiál, přidělí mu jednoznačný identifikátor, pod kterým bude později dostupný veřejnosti, a uživatel v několika dalších krocích vyplní jeho popis.

K jednotlivým částem popisu se autor může kdykoli vrátit a měnit je, až do chvíle, kdy materiál odešle k publikaci. Popis materiálu, který byl odeslán k publikaci nebo publikován, už může měnit pouze koordinátor.

Do systému byl vložen nový učební materiál. Pomocí zobrazeného rozcestníku autor může vyplnit jeho jednotlivé části a následně ho odeslat k publikaci. Popis výukového objektu je rozdělen do částí Povinné položky a Nepovinné položky. Autor může položky vyplňovat v libovolném pořadí a popis může libovolně měnit. Je-li odkaz v červené barvě, znamená to, že je daná část chybně vyplněná nebo vyplněná není. Správně vyplněná část popisu má zelenou barvu. Mezi povinné položky patří: Základní popis, Popis materiálu z hlediska použití ve vzdělávání, Soubory tvořící učební materiál. Položka Soubory tvořící učební materiál je odkazem, v němž se nachází formulář pro nahrání souborů tvořících samotný učební materiál. Aby bylo možné materiál publikovat, musí autor do systému nahrát alespoň jeden soubor. Nepovinné položky Spoluautoři, Průřezová témata, Vazby na jiné materiály představují pokročilé možnosti popisu učebního materiálu a jejich vyplnění je nepovinné.

Při editaci učebního materiálu části Základní popis je automaticky vyplněn název materiálu. Autor doplní položky Anotace, Klíčová slova a uloží změny. Při editaci části Popis materiálu z hlediska použití ve vzdělávání u položek Jazyk, Typ interakce, Druh výukového materiálu, Zařazení materiálu podle RVP, Speciální vzdělávací potřeby vybere z přednastavené nabídky. Vyplnění položky Typická délka použití je dobrovolná. Po vyplnění je nutné uložit změny.

Položka Zařazení materiálu podle RVP se dříve nazývala Očekávaný výstup. Každý vložený materiál musí být navázán na jeden konkrétní očekávaný výstup, to znamená, že musí zřetelně přispívat k jeho naplnění. Existují tři výjimky. První tvoří předškolní vzdělávání, kde autor své materiály řadí do činností, témat nebo jejich kombinací. Druhou výjimkou jsou průřezová témata, kde očekávané výstupy nejsou povinné a materiál je zařazen pouze do tematických okruhů. Takto autor postupuje v případě, že materiál patří pouze k průřezovému tématu. Pokud lze materiál zařadit ke konkrétnímu vzdělávacímu oboru a zároveň jej lze propojit s průřezovým tématem, vloží v této kategorii pouze vzdělávací obor (po očekávaný výstup) a v nepovinných položkách přiřadí materiál k vybraným průřezovým tématům. Třetí výjimku tvoří odborné vzdělávání, kde je třeba zvolit příslušné RVP. Není

možné vybírat ze všech RVP najednou, výběr probíhá v jednotlivých krocích. Nejprve je třeba vybrat odvětví, dále pak pododvětví a na konec příslušné RVP (vzdělávací obor).

Specifické vzdělávací potřeby vyplní autor pouze v případě, že je materiál určen žákům se specifickými vzdělávacími potřebami. Další položkou je Druh výukového zdroje, dříve Druh učebního materiálu, kde autor musí konkrétněji určit, zda je materiál určen k přímé práci žáků (Pracovní list), nebo je pomůckou pro výklad (Prezentace), nebo zda se jedná o pracovní list, který je určen k testování (Test), je popisem chemického, fyzikálního apod. pokusu (Pokus), či jde o text bez dalších úkolů (Souvislý text) – do této kategorie jsou zařazovány i audio a video ukázky. Změnou oproti původní verzi z roku 2008 je položka Vazby na jiné materiály, která je určena pouze těm autorům, kteří vkládají sadu materiálů a chtějí zdůraznit jejich propojení, popřípadě navazují svým materiálem na nějaký jiný.

Po vyplnění všech položek se DUM zobrazí v položce Rozpracované materiály. U těchto materiálů může autor pomocí ikon, u kterých je nápověda, libovolně měnit jejich popis. Je zde možné prohlédnout si náhled popisu materiálu v podobě, jak je v systému aktuálně zadán. Je-li v pořádku celý popis, je možné materiál pomocí ikony odeslat k publikaci. Vyplněním všech položek se vygeneruje rodný list materiálu. Příloha č. 10 zachycuje první podobu rodného listu DUM z roku 2008 a příloha č. 11 je nejnovější podoba v roce 2014.

V sekci Pro Autory uživatelé naleznou materiály k publikování digitálních učebních materiálů na Metodickém portálu. V případě nejasností se mohou obrátit na koordinátora či pokusit se najít pomoc v části Mám dotaz. Uživatelé mají k dispozici manuály: Manuál – Registrace uživatele, Manuál – Jak vložit DUM v 9 krocích, Příručka pro autory DUM, Popis DUM, Příspěvky – obsahové požadavky, Otevřené galerie, Desatero, Typografická pravidla DUM, Bibliografické citace DUM, dále položku Registrace, přímý Vstup do editačního prostředí DUM, Software ke stažení, Šablony dokumentů. Autoři DUM se řídí obecnými informacemi, které upravují vztah mezi Metodickým portálem a jeho uživateli. Přečtěte si jednotlivé položky obecných informací.

Každý publikovaný materiál mohou zaregistrovaní uživatelé ohodnotit tzv. hvězdičkami (nejvyšší počet je pět hvězdiček) nebo prostřednictvím komentářů. Materiál při jeho publikování dle podkladů recenzenta hodnotí i koordinátor, dle kvality materiálu může udělit ocenění Tým RVP doporučuje, jako punc kvality.

System vkládání materiálu DUM v administraci funguje na kombinaci principu rozhodovacího stromu, kdy každý uzel představuje jednu položku a z uzlu vede určitý počet možností volby a principu přímého dodání (vyplnění) informací.

3.3.4 Organizační struktura modulu DUM

Navzdory očekávání nebyla organizační struktura modulu DUM v žádném případě komplikovaná. V příloze č. 13 je zobrazena organizační struktura modulu DUM. V pracovní hierarchii byla stanovena pozice vedoucí osoby, v našem případě manažera projektu, a pozice podřízené osoby, koordinátora DUM. Koordinátor dohlížel na hladký chod modulu a zároveň jej zajišťoval. Už dle názvu pozic v organizační struktuře modulu DUM je možné určit jejich odpovědnost. Manažer se zabýval řízením projektu, jeho věcnou stránkou, stanovoval postupy, kvalitu a metody práce, zabýval se hlavně organizační stránkou projektu.

V dosažení cílů projektu mu svou činností pomáhal koordinátor DUM. Pozice na této úrovni bývá v odborné literatuře označována jako manažer/koordinátor jednotlivé aktivity. Pozice koordinátora měla vymezené aktivity, činnosti. Koordinátor zodpovídal za dosažení stanovených cílů a přínosů v modulu DUM. Koordinátor na stejné úrovni velmi úzce spolupracoval s editorem/korektorem ze Sekce PR a programátorem z Oddělení IT, dále s účetní z Oddělení financí a infrastruktury. Všechny tyto osoby měly svého vedoucího či manažera, ale vzájemně spolupracovali. Každý plnil sérii úkolů a činností specifických pro jeho obor. Koordinátor modulu DUM koordinoval probíhající procesy v modulu, nepřímě řídil autory a recenzenty. O nepřímém řízení mluvíme, jelikož k němu nedocházelo osobně, tváří v tvář. Komunikace probíhala prostřednictvím automatizovaných informačních e-mailů, které dle konkrétní akce generoval systém. Komunikace probíhala též prostřednictvím osobních e-mailů a telefonicky. Recenzenti byli na začátku své činnosti proškoleni v práci v administračním prostředí. Poté byli o aktuálních změnách v recenzním řízení informováni e-mailem, zasláním dokumentu Změny v recenzním řízení DUM. Osobní setkání všech recenzentů se konalo jednou ročně.

Pozice editor/korektor spadala do Sekce PR. Editor svojí činností velmi úzce spolupracoval na procesu publikace materiálu DUM. Korektoři měli k dispozici Manuál editora DUM, ve kterém byly popsány činnosti korektora v administračním rozhraní. Například jaká metadata v materiálu kontrolují, název anotace, klíčová slova, kontrola obsažených materiálů z hlediska gramatické kontroly a případné stylistické úpravy, kontrola

grafického vzhledu materiálu, kontrola povinného zápatí, úprava hypertextových odkazů v citacích do správného tvaru.

Pozice Programátor spadala v rámci organizace VÚP pod Oddělení IT. Programátor zajišťoval technickou podporu, realizoval redesign modulu DUM a úpravy vnitřních procesů a funkcí v modulu.

Při publikaci materiálu docházelo k automatizovanému odeslání podkladů k vystavení Dohody o provedení práce pro autora a recenzenta DUM. Podklady se jmény příjemců a výší odměny směřovaly za účetní z Oddělení financí a infrastruktury.

Na základě zkušeností projektu Metodika v oblasti komunikace byl v květnu 2009 vydán materiál Komunikační standard projektů realizovaných VÚP. Materiál vznikl v důsledku častých chyb v komunikaci s cílem výrazně přispět k odstranění těchto chyb. Komunikační standard vymezoval kompetence osob zapojených do projektu na úrovni ústní a písemné, standardizoval procesy komunikace uvnitř projektů. Komunikační standard definoval verze aplikačního SW, tvorbu názvů souborů, pravidla komunikace pomocí e-mailu, pravidla pro ukládání dat, šablonu pro MS Word. Dále se zabýval průběhem pracovních porad, pravidly komunikace a osobní odpovědnosti, pravidly pro používání nástrojů intranetu, pravidly pro používání e-mailu, komprimačních programů, pravidly pro ukládání dat.

3.3.5 Procesy v modulu DUM

V kapitole 3.3.3 jsme se seznámili s postupem, jak vložit materiál DUM. V této kapitole vysvětlím cestu materiálu od vložení autora do systému až po jeho publikaci. Ke snazší orientaci použijeme přílohu č. 14.

Po vložení materiálu autorem do systému DUM je každý digitální učební materiál prvně zkontrolován koordinátorem modulu DUM. V případě obzvláště zajímavých materiálů, které ale mají zásadní nedostatky a hrozí, že by byly recenzentem zamítnuty, může koordinátor vrátit materiál zpět autorovi k opravě. Absolutně nevyhovující materiály může koordinátor rovnou zamítnout. Nejčastěji však dochází k tomu, že je materiál přidělen příslušnému recenzentovi, který jej posoudí podle předepsaných parametrů.

Po vložení do systému DUM je materiál do 14 dnů přidělen recenzentovi k posouzení. Ve skutečnosti mluvíme o třech dnech. Recenzent materiál posoudí do 21 dnů. Následně mohou nastat tři situace: materiál ve všech parametrech vyhoví požadavkům Metodického

portálu, je recenzentem schválen k publikaci a odeslán k jazykové korektuře a editaci, poté koordinátorovi DUM ke grafické úpravě, kontrole uvedených zdrojů, ke kontrole materiálu z hlediska dodržování Autorského zákona, k převodu souborů do otevřeného formátu Open Source. V posledním kroku koordinátor na základě recenzentského posudku a jeho ohodnocení materiálu ohodnotí materiál dle originality, nápaditosti, úrovně grafického zpracování, míry zapojení žáků – interaktivity. Při dosažení vysokého počtu hvězdiček (maximálně pěti v každé zmiňované kategorii) je materiál označen medailí „*Portál rvp.cz doporučuje*“. V současné době je digitální učební materiál publikován pod licencí Creative Commons. Při publikování materiálu automaticky odcházely podklady k vystavení DPP pro autora a recenzenta. Od roku 2013 nejsou publikované materiály finančně ohodnoceny.

V případě, že materiál v některých parametrech nevyhovuje požadavkům, je autor vyzván k úpravě problematických částí. Připomínky recenzenta a materiál k úpravě autor nalezne ve svém Administračním rozhraní. Upravený materiál autor znovu uloží a odešle k publikaci. Autor má na upravení materiálu 30 dní. Každý materiál je možné vložit maximálně třikrát. Pokud není publikován ani napotřetí, je automaticky systémem DUM zamítnut. Materiál, který ve většině parametrů nevyhovuje požadavkům úložiště, recenzent zamítne.

V systému je používána komunikace plně centralizovaná prostřednictvím systému, který v předem určených krocích automaticky generuje e-maily informačního charakteru. Tyto automatizované e-maily jsou jedním z kontrolních mechanismů v systému DUM:

- Koordinátorovi je odeslán e-mail s upozorněním, že v systému byl uzavřen nový učební materiál: „Přihlaste se do systému a přiďte tento materiál recenzentovi k hodnocení.“
- Koordinátorovi je odeslán e-mail s upozorněním o výsledku hodnocení učebního materiálu: „Recenzent rozhodl o publikaci učebního materiálu.“ Autor byl o tomto kroku informován elektronickou poštou, stejně tak korektor učebních materiálů.
- Koordinátorovi je odeslán e-mail s upozorněním o výsledku oprav učebního materiálu: „Autor materiál opravil a znovu odeslal k recenzi.“
- Koordinátorovi je odeslán e-mail s upozorněním na resty recenzentů: „Recenzenti, kteří započali činnost.“
- Koordinátorovi je odeslán e-mail s měsíční statistikou přijatých materiálů, materiálů na různé úrovni recenzního řízení, publikovaných a zamítnutých materiálů.
- Autorům je odeslán e-mail s upozorněním, že od recenzenta dostali k opravě některý ze svých učebních materiálů a na tuto opravu už mají pouze 14 dní.

- Recenzentům je odeslán e-mail s upozorněním, že některé materiály jsou u nich k recenzi déle než 14 dnů.

Po přihlášení do administračního rozhraní DUM recenzent posuzuje přidělené materiály. Materiály byly recenzentům přidělovány dle oboru a časového vytížení. Jména recenzentů jsou pro autory anonymní. Kontrolní mechanismy byly nastaveny tak, že z nich nešlo vybočit. Přesto občas docházelo k situaci, kdy autor s vyjádřením recenzenta nesouhlasil a neznal způsob, jak ho kontaktovat. Jelikož zde nebyl a dosud není prostor pro přímou komunikaci autora a recenzenta, autoři vložili mezi soubory tvořící výukový materiál vzkaz pro recenzenta. Práce recenzenta je honorována. Od roku 2007 je dodržován § 75 Zákoníku práce, který uvádí, že rozsah práce v kalendářním roce na dohodu o provedení práce nesmí být větší než 300 hodin.

Koordinátor sleduje, vyhodnocuje, a monitoruje probíhající činnosti na všech úrovních systému DUM. Zodpovídá dotazy autorů, připravuje a aktualizuje příručky pro autory, píše blog o modulu, školí recenzenty, sleduje komentáře k jednotlivým materiálům a reaguje na ně, hodnotí materiály, pracuje na zdokonalení stávajících funkcí modulu, propaguje modul DUM.

Výhodou systému DUM je nastavení jeho kontrolních mechanismů. Nevýhodou je, že díky takto nastaveným mechanismům nesmí dojít k mimořádné situaci, která vybočuje z předem nastavených pravidel. V systému nebylo počítáno se zpětnými smyčkami pro zajištění komunikace mezi autorem a recenzentem. V současné době je koordinátor prostředníkem v komunikaci mezi autorem a recenzentem. Vzniklé situace jsou řešeny prostřednictvím e-mailové korespondence, telefonicky, osobní setkání nejsou častá.

3.3.6 Posouzení efektivity prezentovaných organizačních struktur

Vhodnost organizační struktury a její efektivita se nejlépe poměří pomocí finančních ukazatelů jako je obrát, zisk a podíl na trhu. V našem případě mluvíme o organizační struktuře Výzkumného ústavu pedagogického v Praze, kde se vliv těchto ukazatelů prokazuje velmi těžce.

Management organizace plní kontrolní funkci v kontrole naplňování cíle a ve stanovení opatření k nápravě. Statutární orgány vyžadují ekonomické zhodnocení chodu organizace ve výroční zprávě. Hodnocení postupů v organizaci lze rozdělit do tří skupin. V první skupině je efektivita chápána jako plnění zpravidla měřitelných cílů jako je zisk,

obrat, podíl na trhu. Druhá skupina postupů je zaměřena na vnitřní procesy v organizaci, kdy jsou hodnoceny lidské zdroje, normy, procesy a organizace jako taková. Třetí kategorie postupů klade při zkoumání efektivity důraz na interakce organizace s vnějším prostředím.

Obvyklým problémem ekonomických ukazatelů je zpětné hodnocení minulých období organizace. U hodnocení vnitřních procesů organizace je potřeba určit, které jsou pro podnik nejvýznamnější a pro podnikovou prosperitu rozhodující.

Jako kritéria hodnocení prezentovaných organizačních struktur jsem zvolila dostupnost a srozumitelnost vnitropodnikových dokumentů (směrnic, organizačních řádů, pokynů, příruček, komunikační standard). Organizační strukturu budu hodnotit dle počtu hierarchických úrovní a podle rozpětí řízení.

4 Analýza a interpretace zjištěných výsledků

Jelikož již došlo k zániku organizace VÚP v Praze, pokusím se její organizační strukturu porovnat s nástupnickou organizací Národního ústavu pro vzdělávání, školského poradenského zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (NÚV). NÚV je přímo řízenou organizací Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Národní ústav pro vzdělávání vznikl 1. 6. 2011 sloučením Národního ústavu odborného vzdělávání, Výzkumného ústavu pedagogického a Institutu pedagogicko-psychologického poradenství ČR. Věnuje se proto vzdělávání všeobecnému i odbornému a také uměleckému a jazykovému, zabývá se otázkami pedagogicko-psychologického, výchovného a kariérového poradenství a dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. To vše s důrazem na celoživotní učení a spolupráci s EU.

Kritéria hodnocení:

- dostupnost a srozumitelnost vnitropodnikových dokumentů (směrnic, organizačních řádů, pokynů, příruček, komunikační standard),
- organizační struktura dle počtu hierarchických úrovní a podle rozpětí řízení.

Byť organizační struktura NÚV čítá vyšší počet zaměstnanců (165 osob) než VÚP (71 osob), je přehlednější, viz příloha č. 17. Všechny procesy probíhající uvnitř organizace a jsou popsány ve vnitropodnikových dokumentech, které jsou k dispozici i na intranetu.

Již zaniklý Výzkumný ústav pedagogický v Praze můžeme označit za organizační útvar s vymezenou působností, kde byla zřetelně vymezena jednotlivá oddělení, sekce, skupiny, projekty, systémová a projektová kancelář. Manažer dané oblasti měl pravomoc k vykonávání specifikovaných činností. Každá organizační jednotka (viz příloha č. 2) měla svého manažera, vedoucího či náměstka a jím řízený pracovní tým. Pracovní týmy byly sestaveny dle zaměření a oboru. Nacházely se zde organizační a řídicí úrovně. Smyslem manažerské funkce organizování bylo vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Zpětně shledávám v organizační struktuře VÚP neefektivním řídicí struktury s malým rozpětím dvou až čtyř zaměstnanců. Tyto struktury mnohdy sváděly k silné kontrole vedoucího. Ve VÚP se jednalo o vysokou fluktuaci zaměstnanců v Sekci PR a marketing.

Závěr

Hlavním cílem mé práce bylo popsat organizační struktury organizací se zaměřením na Výzkumný ústav pedagogický v Praze. Stručně popsat projekt Metodika a pokusit se pojmenovat manažerské procesy, které v pozadí projektu běžely, popsat jednotlivé role v modulu DUM a vymezit základní kontrolní, rozhodující a implementační procesy, které v rámci této struktury probíhaly, posoudit efektivitu prezentovaných organizačních struktur.

Při sběru dat, materiálů a informací jsem poodkryla historii modulu DUM. Podrobně jsem popsala systém fungování tohoto modulu, popsala jeho organizační strukturu, proces publikace učebních materiálů a komunikaci s recenzenty a autory. Zaměřila jsem se na kontrolní systémy. Téma práce patří v rámci managementu do organizování a využití ICT při správě a řízení. Organizační strukturu lze definovat jako konečnou uspořádanou množinu organizačních jednotek propojených vzájemně vazbami. Postupně jsem představila Organizační strukturu Výzkumného ústavu pedagogického v Praze, Organizační strukturu modulu DUM a Proces publikace v systému DUM. Metodický portál www.rpv.cz vytvořil pro uživatele garantované, jednoduché a uživatelsky přívětivé prostředí, a tím přispěl k podpoře kurikulární reformy při zavádění ŠVP do škol. Uvedené informace z již realizovaného projektu a zaniklé organizace by se s nadhledem daly nazvat retrospektivou.

Seznam použité literatury:

- VEBER, J. a kol. *Management : Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.
- DONNELLY, James H. a kol. *Management*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.
- CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLAMÍNEK, J. *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha : Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
- KOZLER, J. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. Havlíčkův Brod : Fragment, 1998. ISBN 80-7200-320-8.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- HAJKR, J. *Řízení projektů v praxi: rozvoj projektové kultury. Pracovní materiál ke kurzu VÚP v Praze*. Praha : SHINE, 2009.
- Informační a komunikační technologie ve škole*. Praha : VÚP, 2010. ISBN 978-80-87000-31-1.
- Metodický portál – příležitost pro učitele. Sborník k závěrečné konferenci projektu Metodika II*. Praha : NÚV, 2011. ISBN 978-80-87063-47-7.
- HENDL, J. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha : Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3.
- STEHLÍK, E. *Kapitoly ze základů marketingu*. Praha : Vysoká škola ekonomická Praha, 1995. ISBN 80-7079-222-1.
- WALTEROVÁ, E. *Kurikulum: Proměny a trendy v mezinárodní perspektivě*. Brno : Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-0846-6.
- PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*, 1. vydání. Praha : Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-4.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha : Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích*. 1. svazek. Praha : Ottovo nakladatelství - Cesty, 2003. ISBN 80-7181-938-7.

Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích. 2. svazek. Praha : Ottovo nakladatelství - Cesty, 2003. ISBN 80-7181-947-6.

CHRÁSTA, M. *Metody pedagogického výzkumu. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.*

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu. Brno : Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.*

Elektronické odkazy:

VÚP Praha. *Projekt Metodika – inspirace a prostor pro učitele. RVP.cz:* [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na: <<http://rvp.cz/informace/archiv/aktuality/projekt-metodika>>.

NEUMAJER, Ondřej. Historie DUMů na portálu RVP. *Metodický portál: Články* [online]. 10. 09. 2012, [cit. 2014-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://spomocnik.rvp.cz/clanek/16431/HISTORIE-DUMU-NA-PORTALU-RVP.html>>. ISSN 1802-4785.

NEUMAJER, Ondřej. Co jsou DUMy. *Metodický portál: Články* [online]. 11. 09. 2012, [cit. 2014-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://spomocnik.rvp.cz/clanek/16435/CO-JSOU-DUMY.html>>. ISSN 1802-4785.

NEUMAJER, Ondřej. DUMy za evropské peníze. *Metodický portál: Články* [online]. 12. 09. 2012, [cit. 2014-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://spomocnik.rvp.cz/clanek/16437/DUMY-ZA-EVROPSKE-PENIZE.html>>. ISSN 1802-4785.

GOŠOVÁ, V. *Wiki.rvp.cz* : [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na: <http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/K/Kurikul%C3%A1rn%C3%AD_reforma.

Projekt METODIKA. MSMT.cz [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/projekt-metodika?highlightWords=projekt+Metodika>>.

Sborník systémových projektů MŠMT ČR realizovaných VÚP v Praze s podporou ESF. MSMT.cz [online]. [cit. 2014-06-02]. Dostupné na: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/sbornik-systemovych-projektu-msmt-cr-realizovanych-vup-v>>.

Obrazový materiál:

Kurikulum - Wiki.knihovna.cz [online]. 182293 [cit. 2014-06-02]. Dostupné pod licencí Creative commons na WWW: <http://wiki.knihovna.cz/index.php/Soubor:Sch%C3%A9ma_s_popiskem.jpg>.

Logo - NEUMAJER, Ondřej. Historie DUMů na portálu RVP. *Metodický portál: Články* [online]. 10. 09. 2012, [cit. 2014-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://spomocnik.rvp.cz/clanek/16431/HISTORIE-DUMU-NA-PORTALU-RVP.html>>. ISSN 1802-4785.

Titulní strana - NEUMAJER, Ondřej. Co jsou DUMy. *Metodický portál: Články* [online]. 11. 09. 2012, [cit. 2014-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://spomocnik.rvp.cz/clanek/16435/CO-JSOU-DUMY.html>>. ISSN 1802-4785.

Plakát *Starý* - *Metodický portál* [online]. 11. 09. 2012, [cit. 2014-06-13]. Dostupný z WWW: <<http://stary.rvp.cz/soubor/00744-01.pdf>>.

Veškerý materiál uvedený v přílohách byl poskytnut se souhlasem vedoucí resortního úkolu Metodický portál RVP.CZ paní Mgr. Pavlínou Hublovou.

Interní materiály VÚP:

Marketingová strategie projektu Systém metodické podpory učitelů při utváření a rozvoji klíčových kompetencí žáků (Metodika). VÚP leden 2006.

Propagace a medializace projektu Metodika. VÚP duben 2006.

P.R. projektu Metodika v roce 2006. VÚP únor 2007.

Rozšíření Metodického portálu o výukové objekty a aktivity podporující aktivizaci návštěvníků. VÚP srpen 2007.

P.R. kampaň „Digitální vzdělávací objekty“ první a druhá fáze (listopad 2007 – únor 2008). VÚP říjen 2007.

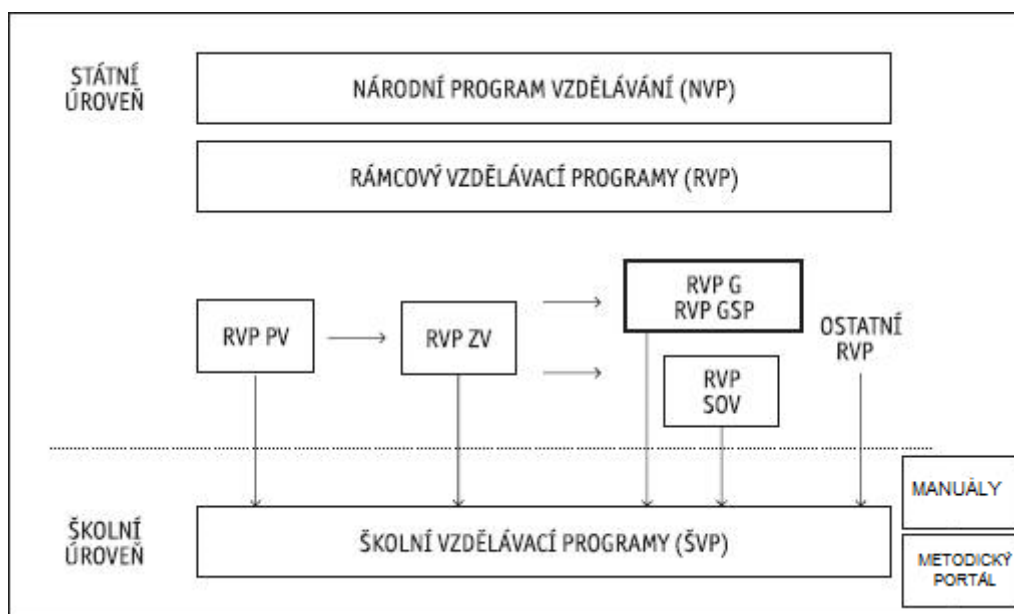
P.R. projektu Metodika v roce 2007. VÚP únor 2008.

Komunikační standard projektů realizovaných VÚP. VÚP květen 2009.

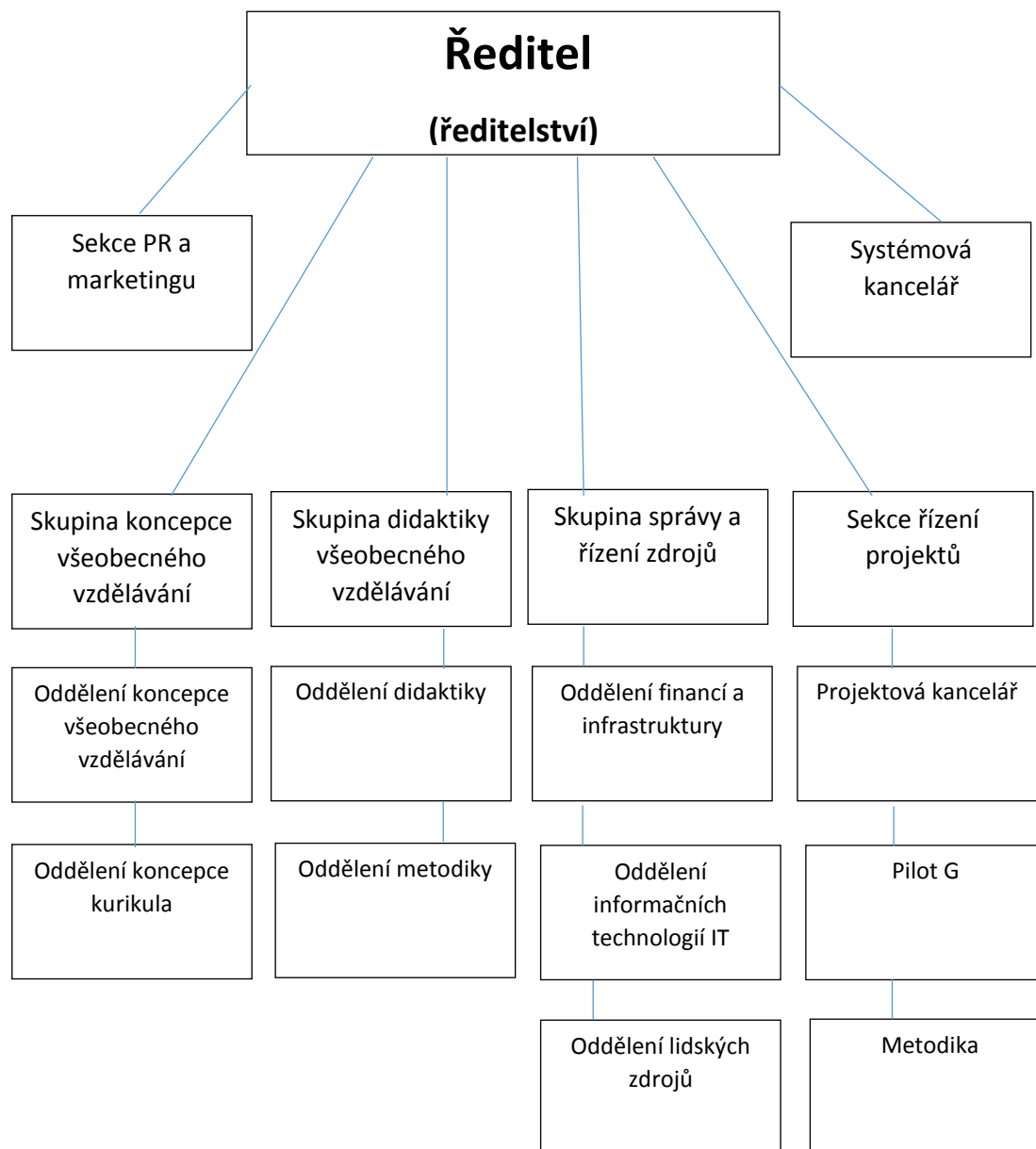
Seznam příloh:

- Příloha č. 1** Školské dokumenty a podpora při jejich zavádění
- Příloha č. 2** Organizační struktura VÚP Praha v roce 2007 – 2009
- Příloha č. 3** Funkce a pracovní pozice VÚP Praha v roce 2007 – 2009
- Příloha č. 4** Seznam prezentací Metodického portálu
- Příloha č. 5** Seznam tiskových zpráv MP
- Příloha č. 6** Seznam publikace MP v tisku a na webových stránkách
- Příloha č. 7** Seznam inzerce
- Příloha č. 8** Titulní strana dum.rvp.cz z 6. 6. 2008
- Příloha č. 9** Letáček DUM z roku 2008
- Příloha č. 10** Rodný list DUM rok 2008
- Příloha č. 11** Rodný list DUM rok 2014
- Příloha č. 12** Původní logo pro modul DUM
- Příloha č. 13** Organizační struktura modulu DUM
- Příloha č. 14** Proces publikace v systému DUM
- Příloha č. 15** Profil uživatele
- Příloha č. 16** Administrace, vkládání učebních materiálů
- Příloha č. 17** Organizační struktura NÚV

Příloha č. 1 Školské dokumenty a podpora při jejich zavádění



Příloha č. 2 Organizační struktura VÚP Praha v roce 2007 – 2009



Příloha č. 3 Funkce a pracovní pozice VÚP Praha v roce 2007 – 2009

Ředitel	1
Tajemník	1
Asistentka	7
Náměstek	3
Manažer	13
Vedoucí oddělení	6
Grafik	1
Obsahový konzultant	1
Výzkumný a vývojový pracovník	9
Pracovník koncepce všeob. vzděl.	1
Editor	1
Knihovník	1
Garant	1
Didaktik	9
Účetní	1
Pokladní	1
Logistik, řidič	1
Pracovnice podatelny	1
Projektant IS, programátor	2
Správce sítě	1
Personalista	1
Pracovník rozvoje lidských zdrojů	1
Administrátor projektů	1
Odborný konzultant projektů	1
Koordinátor	5

Celkem

71 osob

Příloha č. 4 Seznam prezentací Metodického portálu

Prezentace projektu na akcích - celkem proběhlo 112 prezentací Metodického portálu na:

Propagace projektu na akcích

- celkem proběhlo 112 prezentací Metodického portálu, kterých se zúčastnilo cca 6800 lidí

Typ akce	místo	účastníci	termín
Setkání zástupců škol v projektu Trvalá obnova škol.	Kutná Hora	100	1. – 3. 3. 2006
Celostátního setkání PAU.	Karviná	400	3. – 5. 3. 2006
Zasedání valné hromady Jednoty školských informatiků.	Praha	45	25. 3. 2006
Veletrh Schola Nova.	Praha	40	28. – 29. 3. 2006
Konference učitelů ZŠ a SŠ Středočeského kraje.	Praha	30	29. 3. 2006
Konference Počítač ve škole	Nové Město na Moravě	100	11. 4. 2006
Setkání Společnosti pro talent a nadání.	Praha	20	19. 4. 2006
Konference projektu Spolupráce a inspirace PAU.	Praha	60	26. 5. 2006
Setkání Join Multimedia Babylon jazyků.	Praha	70	27. 5. 2006
Konference e-Twinning a seminář NIDV.	Pardubice	32	30. 5. 2006
Seminář pro ředitele škol pořádaný zařízením DVPP Kladno.	Srby	30	1. 6. 2006
Setkání ředitelů pražských mateřinek a ZŠ, org. MČ Pha 5.	Praha		19. 6. 2006
ZŠ Kerhartice, ZŠ Komenského, ZŠ Třebová.	Ústí nad Orlicí	6	9. 6. 2006
ZŠ Sluneční, ZŠ Dr. E. Beneše, ZŠ Šumavská.	Šumperk	8	15. 6. 2006
ZŠ Ústecká, ZVŠ Česká Třebová, ZŠ Habrmanova.	Česká Třebová	5	16. 6. 2006
ZŠ praktická Choceň, ZŠ speciální Lázeňská.	Ústí nad Orlicí	4	30. 6. 2006
Letní škola RWCT	Popelná	31	17. 8. 2006
Představení Metodického portálu na interním semináři VÚP pro kmenové zaměstnance ústavu.	Praha	20	18. 8. 2006
Sjezd České geografické společnosti.	České Budějovice	cca 40	1. 9. 2006
Sjezd Českých historiků.	Pardubice	cca 50	7. 9. 2006
Představení Metodického portálu na interním semináři pro odbor 22 MŠMT.	Praha	17	28. 8. 2006
Regionální prezentace Metodického portálu.	Brno	91	19. 9. 2006

Regionální prezentace Metodického portálu.	Nový Jičín	94	20. 9. 2006
Regionální prezentace Metodického portálu.	Žďár nad Sázavou	43	26. 9. 2006
Regionální prezentace Metodického portálu.	Strakonice	44	3. 10. 2006
Regionální prezentace Metodického portálu.	Jičín	77	10. 10. 2006
Regionální prezentace Metodického portálu.	Most	58	12. 10. 2006
Regionální prezentace Metodického portálu.	Praha	132	17. 10. 2006
Představení Metodického portálu na interním semináři pro ČSI.	Praha	15	26. 10. 2006
Seminář pro učitele a ředitele ZŠ.	Tachov	50	17. 10. 2006
Prezentace portálu učitelům na Ekologické olympiádě.	Praha	15	20. 10. 2006
Prezentace portálu ředitelům 5 škol v Liberci.	Liberec	10	24. 10. 2006
Semináře pro studenty MFF a PŘF.	Praha	50	7. 11. 2006
Setkání ředitelů ZUŠ	Telč	44	15. 11. 2006
Představení Metodického portálu v rámci národní konference projektu Pilot G včetně stánku, kde bylo možné si portál vyzkoušet.	Praha	230	20. 11. 2006
Představení Metodického portálu v rámci národní konference projektu Pilot Z včetně stánku, kde bylo možné si portál vyzkoušet.	Praha	270	21. 11. 2006
Sněm APZŠ, ZŠ Burešova.	Praha 8	80	26. 1. 2007
Prezentace portálu ve vodňanském regionu.	Vodňany	20	7. 2. 2007
PŘF UK, akce Přírodovědná gramotnost.	Praha	23	7. 2. 2007
Prezentace portálu na semináři SSS.	Nymburk	50	13. 2. 2007
Prezentace portálu na gymnáziích.	Kolín, Kutná Hora a Čáslav	15	14. 2. 2007
Prezentace portálu na gymnáziích.	Mladá Boleslav	15	15. 2. 2007
Prezentace portálu na minikonferenci projektu Koordinátor NIDV.	Plzeň	60	20. 2., 2007
Prezentace portálu na chemickém ústavu PŘF UK.	Praha	30	2. 3. 2007
Prezentace portálu na minikonferenci projektu Koordinátor NIDV.	Brno - Šlapanice	60	6. 3. 2007

Prezentace portálu na semináři učitelů.	Plzeň	50	7. 3. 2007
Prezentace portálu studentům PedF UK.	Praha	30	15. 3. 2007
Workshop na projektu SIPAU.	Praha	120	16. 3. 2007
Prezentace portálu na minikonferenci projektu Koordinátor NIDV.	Chrudim	60	19. 3. 2007
Prezentace portálu na gymnáziích.	V Berouně a Hořovicích	10	22. 3. 2007
Prezentace portálu studentům PedF UK.	Praha	26	26. 3. 2007
Prezentace portálu na odborném semináři o hodnocení v Parlamentu ČR.	Praha	80	26. 3. 2007
Konference Počítač ve škole.	Nové Město na Moravě	80	1. 4. 2007
Prezentace na gymnáziích	Žďár, Jihlava, Humpolec	12	4.4.2007
Prezentace portálu na minikonferenci projektu Koordinátor NIDV	Čelákovice	50	12.4.2007
Konference Etwinning.	Jihlava	150	13.4.2007
Prezentace PedF UK	Praha	45	25.4.2007
Prezentace portálu na minikonferenci projektu Koordinátor NIDV	Zlín	25	25.4.2007
Konference „Ani jeden matematický talent nazmar“	Hradec Králové	100	3.5.2007
Prezentace PedF UP	Olomouc	46	9.5.2007
Prezentace PedF MU	Brno	30	11.5.2007
Krajská konference pedagogů základních škol	Jihlava	100	16.5.2007
Prezentace na ZŠ.	ZŠ Svitavy	8	22.5.2007
Prezentace na Gymnáziích.	Slaný, Kladno	15	16.5.2007
Prezentace v rámci setkání projektu Já, občan.	Nymburk	15	14.6.2007
Prezentace portálu na III. Sjezdu České geologické společnosti.	Volary	cca 200	21. 9. 2007
Prezentace portálu na Mezinárodní konferenci Kreativita a inovace.	Brno	cca 100	27. 9. 2007
Prezentace Metodického portálu na mezinárodní konferenci „Profese učitele v současnosti: otázky vzdělávání, postavení ve společnosti a motivace“.	Praha	cca 100	9. 10. 2007
Prezentace Metodického portálu	Praha	cca 100	9. 10. 2007

na konferenci VÚP „Současná MŠ“.			
Prezentace Metodického portálu na setkání Asociace děkanů.	Srní	cca 25	19. 10. 2007
Aktuálně o reformě, prezentace pro PedFa.	Pardubice	33	6.11. 2007
Přednáška pro studenty PedF UK.	Praha	32	7.11. 2007
Seminář Informatika ve škole.	Zlenice	120	7.11. 2007
Studium ICT koordinátorů.	Brno, MZLU	80	11.11. 2007
Zasedání ARG Pardubického kraje.	Holice	22	14.11. 2007
Konference PT v praxi.	Kunratice	35	16.11. 2007
Konference Člověk a společnost.	Brno	35	20.11. 2007
Seminář fakultních učitelů ČJ.	Olomouc	28	21.11. 2007
Aktuálně o reformě, prezentace pro PedFa.	Liberec	57	21.11. 2007
Seminář estetické výchovy Pedagogická střední škola v Praze.	Praha	30	25. 11. 2007
Aktuálně o reformě, prezentace pro PedFa.	Hradec Králové	223	4.12. 2007
Aktuálně o reformě, prezentace pro PedFa.	Ostrava	117	12.12. 2007
Prezentace Metodického portálu v rámci semináře Jednoty školských informatiků k výuce IT na ZŠ a SŠ aneb CO učit a JAK učit, ZŠ Čerevený Vrch.	Praha	35	1.2. 2008
Prezentace Metodického portálu v rámci semináře k zahájení pilotního ověřování třídní knihy na MŠMT.	Praha	70	5. 2. 2008
Prezentace Metodického portálu v rámci Konference „Digitální učební materiály v pedagogické praxi“.	Brno	125	7.2. 2008
Prezentace Metodického portálu, MOA Jičín.	Jičín	18	19.2. 2008
ZŠ a MŠ Angel	Praha 12	25	27.2. 2008
Prezentace Metodického portálu pro studenty učitelství HTF UK.	Praha	15	11. 3. 2008
Prezentace Metodického portálu pro NIDV	Praha	20	13.3. 2008
Prezentace Metodického portálu se zaměřením Digitálních učebních materiálů konference Počítač ve škole.	Nové Město na Moravě	210	18.3. 2008
Workshop Metodického portálu se zaměřením Digitálních	Nové Město na Moravě	20	19.3. 2008

učebních materiálů			
Prezentace Metodického portálu „Aktuálně o reformě“.	České Budějovice	60	27. 3. 2008
Konference „Učitel ²¹ , Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	Praze	160	31. 3. 2008
Prezentace Metodického portálu pro účastníky konference KEV.	Praha	100	1.4. 2008
Prezentace Metodického portálu pro účastníky Fóra výchovy ke zdraví XI.	Benešov	100	11.4. 2008
Prezentace Metodického portálu pro účastníky akce Jak rozvíjet ICT ve škole v MSK, SOŠ dopravní.	Ostrava – Vítkovice	160	17.4. 2008
Prezentace Metodického portálu pro ředitele a projektové manažery ICT gymnázií a středních škol.	Cheb	70	12.5. 2008
Prezentace Metodického portálu pro učitele, koordinátory ŠVP a zástupce ředitele základních škol Středočeského kraje.	Praha 5	30	15.5. 2008
Prezentace Metodického portálu pro koordinátory ŠVP základních škol Ústeckého kraje.	Ústí nad Labem	26	28.5. 2008
Prezentace Metodického portálu v rámci Metodické poradny pro ředitele ZŠ.	Nový Jičín	25	5. 6. 2008
Prezentace Metodického portálu na konferenci Dítě a reklama (projekt Duhová kulička).	Zlín	15	6. 6. 2008
Prezentace Metodického portálu na semináři KOO 250.	Plzeň – NIDV	22	11. 6. 2008
Prezentace Metodického portálu v rámci Metodické poradny pro ředitele ZŠ.	KVIC Karviná	20	11. 6. 2008
Prezentace Metodického portálu koordinátorům ŠVP Plzeňského kraje.	NIDV Plzeň	12	11. 6. 2008
Prezentace Metodického portálu v rámci semináře koordinátora Metodiky D. Svobodové.	Olomouc	18	12. 6. 2008
Prezentace Metodického portálu v rámci Letní školy PV.	Ostravice	25	30. 6. 2008
Prezentace portálu na konferenci Síť ve školství.	Kroměříž	40	26. 8. 2008
Prezentace portálu na konferenci Kaleidoskop zkušeností – ŠVP na gymnáziích.	Praha, Masarykova kolej	209	16. 9. 2008
Prezentace portálu na konferenci Vzdělávání mimořádně nadaných v Brně.	Brno	120	27. 9. 2008

Příloha č. 5 Seznam tiskových zpráv MP

Tiskové zprávy – bylo vydáno 19 tiskových zpráv

	název tiskové zprávy	vyšla
1.	Spuštění projekt Metodika pro podporu školské reformy.	30. 1. 2006
2.	Zahájen ostrý provoz Metodického portálu RVP.	22. 8. 2006
3.	V Praze proběhla regionální prezentace Metodického portálu www.rvp.cz podporujícího školskou reformu	17. 10. 2006
4.	Na Metodickém portálu www.rvp.cz otevíráme moderovanou diskusi na téma Problematický žák.	28. 2. 2007
5.	Metodická pomoc školám.	11. 4. 2007
6.	Zajímavá pomůcka pro pedagogy.	7. 6. 2007
7.	Cena vítězi autorské soutěže.	28. 6. 2007
8.	Konference „Současná mateřská škola“.	16. 10. 2007
9.	Prezentace pro pedagogické fakulty VŠ.	5. 11. 2007
10.	Změny na Metodickém portálu www.rvp.cz .	22. 11. 2007
11.	Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu.	12. 12. 2007
12.	Sborník článků z Metodického portálu k tématu autoevaluace.	19. 12. 2007
13.	Inspiromat 2008 – novinka na stránkách Metodického portálu www.rvp.cz .	30. 1. 2008
14.	Konference Digitální učební materiály v pedagogické praxi aneb - Pomáháme si růst“.	5. 2. 2008
15.	Konference „Učitel 21“: Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	11. 2. 2008
16.	Konference „Učitel 21“: Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	26. 3. 2008
17.	Ohlédnutí za konferencí „Učitel 21“: Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	7. 4. 2008
18.	Metodický portál www.rvp.cz – zdroj informací a zkušeností.	27. 5. 2008
19.	Využití portálu www.rvp.cz uživateli.	2. 7. 2008

Příloha č. 6 Seznam publikací MP v tisku a na webových stránkách

Články v tisku a na webových stránkách – bylo vydáno 62 článků

	název článku	název média	vyšel
1.	Zveřejnění článku o průběhu setkání RVO.	www.vuppraha.cz , www.edu.cz , www.mujnet.cz , www.skolaonline.cz	24. 3. 2006
2.	Informace o Metodickém portálu.	Věstník MŠMT	Duben 2006
3.	Článek o zahájení ostrého provozu portálu www.rvp.cz .	Haló noviny	23. 8. 2006
4.	Strana informací o projektu Metodika.	Zpravodaj VÚP	Srpen 2006
5.	Článek - rozhovor s ředitelem VÚP v Praze, představení Metodického Portálu.	Týdeník Školství	6. 9. 2006
6.	Článek - komentář k prezentaci projektu Metodika v Jičíně, odkaz na Metodický portál, jeho cíle a nabídku služeb, rozhovor s manažerem projektu.	Jičínský deník – Deníky Bohemia	12. 10. 2006
7.	Příprava na školskou reformu je v plném proudu – v ní citace koordinátora ZV projektu Metodika a odkaz na www.rvp.cz	Zpráva ČTK	1. 11. 2006
8.	Reforma školství je za dveřmi	Expres	13. 11. 2006
9.	Zpráva o hlavních výstupech z tiskové konference z konferencí pilot G a Z.	Zpráva ČTK	20. 11. 2006
10.	Článek o hlavních výstupech z konferencí Pilot G a Z. Mnohokrát je zmiňován Metodický portál jako zdroj informací pro učitele.	Učitelské listy	23. 11. 2006
11.	Informace o projektu Metodika, představení sekcí portálu, včetně drobných ukázek příspěvků.	Zpravodaj VÚP	Listopad 2006
12.	Článek k autorské soutěži otevřené na Metodickém portálu www.rvp.cz .	Metropolitní expres	19. 2. 2007
13.	Článek k autorské soutěži otevřené na Metodickém portálu www.rvp.cz .	Učitelské noviny	27. 2. 2007
14.	Článek k autorské soutěži otevřené na Metodickém portálu www.rvp.cz .	Týdeník Školství	28. 2. 2007
15.	Článek k autorské soutěži otevřené na Metodickém portálu www.rvp.cz .	EDU, Tvořivá škola, Škola online, Česká škola, Varianty – Člověk v tísní a na portálu ÚIV.	6. 3. 2007
16.	Stránková informace o Metodickém portálu	Zpravodaj VÚP	Květen 2007
17.	Odkaz na Metodický portál + informace o Newsletteru.	www.msmt.cz	20. 9. 2007
18.	Stránková informace o Metodickém portálu	Zpravodaj VÚP	Listopad 2007
19.	Článek „Organizace a metody vlastního hodnocení školy“.	Moderní vyučování	12. 2. 2007

20.	Článek „Digitální učební materiály aneb Poskládejte si svou hodinu“	www.ceskaskola.cz	13. 12. 2007
21.	Informace o kampani k Digitálním učebním materiálům.	http://www.kvic.cz/reklama/index.asp	20. 12. 2007
22.	Článek „Reformní kroky ve školství utopí?“	Jičínský deník	4. 1. 2008
23.	Článek „Konference Digitální učební materiály v pedagogické praxi aneb - Pomáháme si růst“.	www.ceskaskola.cz	15. 1. 2008
24.	Článek „Způsoby hodnocení žáků“	Týdeník školství	17. 1. 2008
25.	Článek „Učitelé, inspirujte se a inspirujte!“ - informace o Metodickém portálu www.rvp.cz .	Časopis „Tučňák“ Městského úřadu Prahy 4.	8. 2. 2008
26.	Článek „Byla účast v projektu Calibrate úspěšná?“	www.ceskaskola.cz	18. 2. 2008
27.	Článek „Inspirace pro kantory“	Pražský deník „24“	20. 2. 2008
28.	Pozvánka na konferenci „Učitel...“	Webové stránky	21. 2. 2008
29.	Informace o Metodickém portálu	Web Kraj Vysočina	25. 2. 2008
30.	Digitální učební materiály, hudba blízké budoucnosti	Učitelské noviny 8/08	Únor 2008
31.	Článek „Učitel ²¹ – Národní konference Pro vysoké školy vzdělávající učitele, Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	Moderní vyučování	20. 3. 2008
32.	Dum – řízená střela učitele	www.ceskaskola.cz	27. 3. 2008
33.	Další díl cyklu textů o aktuálních Informací z Metodického portálu.	Rodina a škola	Duben 2008
34.	Jedinečný nástroj pro pedagogy	Zpravodaj Mšmt	Duben 2008
35.	Článek „Učitel v 21. století“.	Učitelské noviny č. 15/2008	Duben 2008
36.	Článek „Učitel ²¹ – Národní konference pro vysoké školy vzdělávající učitele, Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	Moderní vyučování	20. 4. 2008
37.	Učitelé, inspirujte se!	www.praha1.cz	Kveten 2008
38.	Článek, „Digitální učební materiály – Novinka na portálu VÚP“.	Moderní vyučování	Květen 2008
39.	Činnosti vysokoškolských pedagogů.	Univerzitní noviny ZČU Stady	Květen 2008
40.	Článek „Moje zkušenosti s Metodickým portálem RVP.CZ“.	Rodina a škola	Květen 2008
41.	Článek, „Novinky z Metodického portálu www.rvp.cz “.	Rodina a škola	Květen 2008
42.	Článek „Digitální učební materiály – soubory pro použití ve výuce“.	Zpravodaje určené školským zařízením str. 8-9.	28.5.2008
43.	Souhrnná informace o projektu – Soubor příspěvků (Inspiromat 2008, Regionální koordinátoři, aktuálně o reformě, sekce Gramotnost, Digitální	Zpravodaj VUP	Květen 2008

	učební materiály, Připravujeme...).		
44.	Článek, „Ema už nemá jenom maso“, prezentace projektu prostřednictvím odkazu na webové stránky a vybraného článku ze stránek portálu.	Školní noviny	13. 5. 2008
45.	Aktualita, „Digitální učební materiály - nové příležitosti pro učitele“.	www.edu.cz	13. 5. 2008
46.	Odkaz na web www.rvp.cz „Království dětských knih“, prezentace projektu prostřednictvím odkazu na webové stránky a vybraného článku ze stránek portálu.	Školní noviny	19. 5. 2008
47.	Identifikace a diagnostika mimořádně nadaných	Týdeník školství	19. 5. 2008
48.	Článek „Průzkum metodické podpory na www.rvp.cz “.	www.ceskaskola.cz , www.edu.cz	22. 5. 2008
49.	Článek „Patří sem ten DUM?“.	www.ceskaskola.cz	28. 5. 2008
50.	Článek „Pedagogové mohou využít digitální učební materiály“.	Chebské radniční	Červen 2008
51.	Článek „Téma UN: školní vzdělávací programy – Metodický portál www.rvp.cz “.	Učitel'ské noviny, 22.	Červen 2008
52.	Článek, prezentace Metodického Portálu prostřednictvím příspěvku „Říkám Ti to abstraktně“.	Školní noviny, č.23	2. 6. 2008
53.	Článek, prezentace Metodického Portálu prostřednictvím příspěvku „Co víme o nadaných a mimořádně nadaných dětech?“	Týdeník školství	2. 6. 2008
54.	Článek, „Metodický portál – inspirace i pomoc učitelům“.	Týdeník školství	2. 6. 2008
55.	Článek „Informace pro učitele: Metodický portál RVP“.	Právo	13. 6. 2008
56.	Prezentace Metodického portálu prostřednictvím příspěvku „Novodobý souboj počítačů a knih“.	Školní noviny, 4/2008	16. 6. 2008
57.	Odkaz na Metodický portál rvp.cz	www.kr-vysocina.cz	16. 6. 2008
58.	Metodický portál rvp podporuje vznik české verze Creative Common	www.edu.cz	13. 8. 2008
59.	Staňte se členy komunity portálu www.rvp.cz	www.ceskaskola.cz	13. 8. 2008
60.	Staňte se členy komunity portálu www.rvp.cz	www.ucitel'skelisty.cz	13. 8. 2008
61.	Digitální učební materiály: sčítáme a končíme.	www.ceskaskola.cz	22.9. 2008
62.	Článek „Metodický portál www.rvp.cz “.	Učitel'ské noviny	Září 2008

Příloha č. 7 Seznam inzerce

Inzeráty – bylo otištěno 44 inzerátů

	inzerát	název média	vyšel
1.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Učitelské listy	28. 8. 2006
2.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Rodina a škola	29. 8. 2006
3.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Informatorium 3 – 8	5. 9. 2006
4.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Týdeník Školství	6. 9. 2006
5.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Učitelské noviny	19. 9. 2006
6.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Moderní vyučování	21. 9. 2006
7.	Řádková inzerce	www.muji.net.cz v sekci Inzerce – Vzdělávání	21. 9. 2006
8.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Učitelské listy	25. 9. 2006
9.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Rodina a škola	26. 9. 2006
10.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Informatorium 3 – 8	3. 10. 2006
11.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Týdeník Školství	4. 10. 2006
12.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Informatorium 3 – 8	7. 10. 2006
13.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Moderní vyučování	26.10.2006
14.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Učitelské listy	30.10.2006
15.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Rodina a škola	31.10.2006
16.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Informatorium 3 – 8	7. 11. 2006
17.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Učitelské noviny	14.11.2006
18.	Plnobarevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Učitelské noviny	21.11.2006
19.	Barevný reklamní banner v pedagogickém periodiku	Moderní vyučování	23.11.2006
20.	Inzerát na zadní straně k autorské soutěži otevřená na Metodickém portálu.	Týdeník Školství	21.2. 2007
21.	Inzerát k autorské soutěži.	Informatorium	28. 2. 2007
22.	Plnobarevný inzerát na téma Autorská soutěž, otevřená na portálu www.rvp.cz .	Učitelské noviny	6. 3. 2007
23.	Inzerát o Metodickém portálu	Rodina a škola	Duben2007
24.	Inzerát o Metodickém portálu	Rodina a škola	Květen2007
25.	Inzerát o Metodickém portálu	Rodina a škola	Červen2007
26.	Inzerát - pozvánka na konferenci „Současná mateřská škola“.	Týdeník školství	12. 9. 2007

27.	Zveřejnění banneru „skyscraper“ „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“	www.novinky.cz/ www.modernivyucov ani.cz	10. 12. – 23. 12. 2007
28.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Týdeník školství, č. 49.	12. 12. 2007
29.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Informatorium 3 - 8	14. 12. 2007
30.	Zveřejnění banneru „skyscraper“ „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	www.modernivyucov ani.cz	17.- 24. 12. 2007
31.	Zveřejnění banneru „skyscraper“ „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	www.ceskaskola.cz	17.- 24. 12. 2007
32.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Moderní vyučování	19. 12. 2007
33.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Informatorium	10. 1. 2008
34.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Moderní vyučování	13. 1. 2008
35.	Inzerát 90 x 127 mm - „Konference Digitální učební materiály v pedagogické praxi aneb -pomáháme si růst“.	Týdeník školství	17. 1. 2008
36.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Pomáhejme si růst“.	Moderní vyučování	20. 2. 2008
37.	Inzerce, zveřejnění banneru „skyscraper“ „Pomáháme si růst“.	www.novinky.cz	4. - 17. 2. 2008
38.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Informatorium	11. 2. 2008
39.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Poskládejte si svou hodinu“.	Týdeník Školství	13. 2. 2008
40.	Plnobarevný inzerát „Konference Učitel ²¹ , Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“	Týdeník Školství	13. 2. 2008
41.	Zveřejnění banneru „skyscraper“ „Pomáháme si růst“.	www.ceskaskola.cz	13.- 20. 2. 2008
42.	Plnobarevný inzerát	Týdeník Školství	20. 2. 2008

	„Konference Učitel ²¹ , Učitel v 21. století – nové výzvy, nové požadavky?“		
43.	Plnobarevný inzerát velikosti 90 x 127 „Digitální učební materiály aneb - Pomáhejme si růst“.	Časopis Zlaté listy	20. 2. 2008
44.	Inzerát, 1/3 stránky	Na zadní straně obálky publikace „Klíčové kompetence na gymnáziu“, rozesláno na všechna gymnázia	Květen 2008
45.	Celostránkový inzerát	Časopis Český jazyk a literatura, č. 4, SPN	Duben 2008

Příloha č. 8 Titulní strana dum.rvp.cz z 6. 6. 2008

PORTÁL RVP.CZ
O PROJEKTU
PRO AUTORY
PRO MÉDIA
PARTNEŘI

Seznam registrovaných uživatelů »
uživatel nepřihlášený | Přihlásit se | Registrovat se

DIGITÁLNÍ UČEBNÍ MATERIÁLY

Prostor pro učitele, kteří hledají, tvoří a sdílejí učební materiály.

Předškolní vzdělávání »
(14 materiálů)

Základní vzdělávání »
(258 materiálů)

Gymnázium »
(49 materiálů)

CO JSOU DIGITÁLNÍ UČEBNÍ MATERIÁLY
V převážné většině jde o pracovní listy, prezentace a testy, které můžete používat ve výuce. Jejich kombinace a způsob využití závisí na konkrétním uživateli. Mají svá specifika, jsou vytvářeny učitel z praxe a obsahově je garantují odborní recenzenti.

Slovo digitální neznamená, že je k jejich použití vždy nutný počítač, ale fakt, že jsou distribuovány elektronicky.

JAKÉ VÝHODY VÁM PŘINESE REGISTRACE
Registrací v této části Metodického portálu získáte několik výhod:

- ukládání svých vlastních materiálů,
- honoráře za zveřejněné materiály,
- možnost hodnotit materiály ostatních uživatelů,
- ukládání komentářů k jednotlivým materiálům,
- získávání informací o ostatních uživatelích.

ČÍSLO DNE

- 724,23 MB v 321 učebním materiálu,
- další 81 učební materiál je právě hodnocen,
- 433 registrovaní uživatelé, z toho
 - 110 autorů,
 - 31 recenzent,
- nový učební materiál vložen průměrně každých 6 hodin, 7 minut,
- 39593 zobrazení učebních materiálů za posledních 30 dnů.

Fulltextové vyhledávání
Procházení podle struktury RVP

Hledaný text

Vyhledat Zkusím štěstí

Co se děje
UČEBNÍ MATERIÁLY

- poslední zveřejněný učební materiál
Kris kros (řada vyjmenovaných slov po s), autor Miloš

BLOGY

- poslední příspěvek
Moderní vyučování pře o DUM v blogu Metodika publikovaný

Příloha č. 9 Letáček DUM z roku 2008



Příloha č. 10 Rodný list DUM – rok 2008

http://dum.rvp.cz/materiály/pracovní-tábor-panenske-brezany.html

vé záložky sem, do látky záložek.

Pracovní tábor Panenské Břežany

[Základní vzdělávání](#) » [Člověk a společnost](#) » [8. stupeň](#) » [Dějepis](#) » [Moderní doba](#)

Základní popis materiálu
zobrazit kompletní popis »

Anotace Interview z archivu USC Shoah Foundation Institute, největšího multimediálního archivu svědectví pamětníků holocaustu na světě. Úryvek z jedinečných svědectví Jana Jechy (1924) a Františka Průšy (1918), kteří popisují pracovní nasazení osob označených na základě rasistických zákonů platných v Protektorátu Čechy a Morava za židy do doby jejich deportace „na Východ“, do táborů smrti. Unikátní jsou zejména jejich vzpomínky týkající se soukromého tábora paní Heydrichtové (vdovy po Reinhardt Heydrichtovi) v Panenských Břežanech.

S využitím tohoto filmového materiálu je možno vystavět libovolnou hodinu, zkoumat i jiné než čistě historické fenomény a lze jej kombinovat s jinými filmovými, obrazovými či textovými materiály.

Autor Martin Šmolk (Autor)

Očekávaný výstup charakterizuje jednotlivé totalitní systémy, příčiny jejich nastolení v širších ekonomických a politických souvislostech a důsledky jejich existence pro svět; rozpozná destruktivní sílu totalitarismu a vypjatého nacionalismu
další materiály k tomuto očekávanému výstupu »

Průřezová témata [Výchova demokratického občana](#) » [Občan, občanská společnost a stát](#)

Speciální vzdělávací potřeby - žádné -

Klíčová slova [Panenské Břežany \(Jungfern Breschan\)](#), [nucené práce](#), [pracovní nasazení](#), [holokaust](#), [holocaust](#), [rasismus](#), [antisemitismus](#), [nacismus](#)

Druh učebního materiálu Související text

Mohlo by vás zajímat

Statistika
Materiál byl publikován 09. 10. 2008 a od té doby byl 420x zobrazen.

Další materiály a metodická podpora

- [Další materiály k tomuto očekávanému výstupu](#)
- [Další materiály autora](#)
- [Metodická podpora – Dějepis](#)

Hodnocení materiálu

Hodnocení týmu rvp.cz
★★★★★

Hodnocení uživatelů
★★★★★

Statistika hodnocení

★★★★★ 3 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele
★★★★☆ 2 uživatele

Jak citovat tento materiál »

Soubory materiálu
V tomto seznamu se zobrazují soubory tvořící společnou učební materiálu. Oni ukazují jsou připraveny pouze materiály v běžné používání formátu, ke kterým mají také stáhnout přílohu.

Název souboru	Popis	Typ souboru	Velikost
STÁHNOUT Doprovodný_text_Brezany.doc	Doprovodný text k úryvkům interview o pracovním táboře v Panenských Břežanech	Dokument Microsoft Word	31,23 kB
STÁHNOUT panenske_brezany.mpg	Video (formát MPEG-1, níže kvalita)	Video ve formátu MPEG	32,80 MB

Příloha č. 11 Rodný list DUM – rok 2014

Pracovní tábor Panenské Břežany

základní vzdělávání » Člověk a společnost » 2. stupeň » Dějepis » Moderní doba

Identifikátor materiálu: 67878

Anotace Interview z archivu USC Shoah Foundation Institute, největšího multimediálního archivu svědectví pamětníků holocaustu na světě. Úryvek z jedinečných svědectví Jana Jechy (1924) a Františka Průšy (1918), kteří popisují pracovní nasazení osob označených na základě rasistických zákonů platných v Protektorátu Čechy a Morava za židy do doby jejich deportace „na Východ“, do táborů smrti. Unikátní jsou zejména jejich vzpomínky týkající se soukromého tábora paní Heydrichové (vdovy po Reinhardu Heydrichovi) v Panenských Břežanech.

S využitím tohoto filmového materiálu je možno vystavět libovolnou hodinu, zkoumat i jiné než čistě historické jevy a lze jej kombinovat s jinými filmovými, obrazovými či textovými materiály.

Autor Martin Šmok (Autor)

Jazyk Čeština

Očekávaný výstup charakterizuje jednotlivé totalitní systémy, příčiny jejich nastolení v širších ekonomických a politických souvislostech a důsledky jejich existence pro svět; rozpozná destruktivní sílu totalitarismu a vyjatého nacionalismu
další materiály k tomuto očekávanému výstupu »

Průřezová témata Výchova demokratického občana » Občan, občanská společnost a stát

Speciální vzdělávací potřeby - žádné -

Keřová slova Panenské Břežany (Jungfer Breschan), nucené práce, pracovní nasazení, holokaust, holocaust, rasismus, antisemitismus, nacismus

Druh učebního materiálu Souvislý text

Druh interaktivity Kombinované

Cílová skupina Žák

Stupeň a typ vzdělávání základní vzdělávání – druhý stupeň

Typická věková skupina 12 - 15 let

Celková velikost 138,71 MB

Materiál je v těchto kolekcích

- Dětský časopis
- Já a lidé kolem mě

STATISTIKA

Materiál byl publikován 08. 10. 2008 a od té doby byl 2542x zobrazen.

DALŠÍ MATERIÁLY

Další materiály k tomuto očekávanému výstupu

HODNOCENÍ MATERIÁLU

Hodnocení týmu rvp.cz

★★★★★

tým rvp.cz doporučuje

Hodnocení uživatelů

★★★★★

Průměrné hodnocení: 5, počet hodnocení: 3.
Hodnotit materiály mohou pouze registrovaní uživatelé.

statistika hodnocení

★★★★★ 3 uživatelé
★★★★ zatím nikdo
★★★★ zatím nikdo
★★★★ zatím nikdo

DOPORUČIT MATERIÁL

Doporučit Tweet 0 +1

Zařadit do kolekce

Jak citovat

Licence

CC BY-NC-SA

Všechny Digitální učební materiály jsou publikovány pod licencí Creative Commons.

Soubory materiálu

V tomto seznamu se zobrazují soubory tvořící samotný učební materiál. Do Uložiště jsou přijímány pouze materiály v běžně používaných formátech, ke kterým existují volně stažitelné prohlížeče.

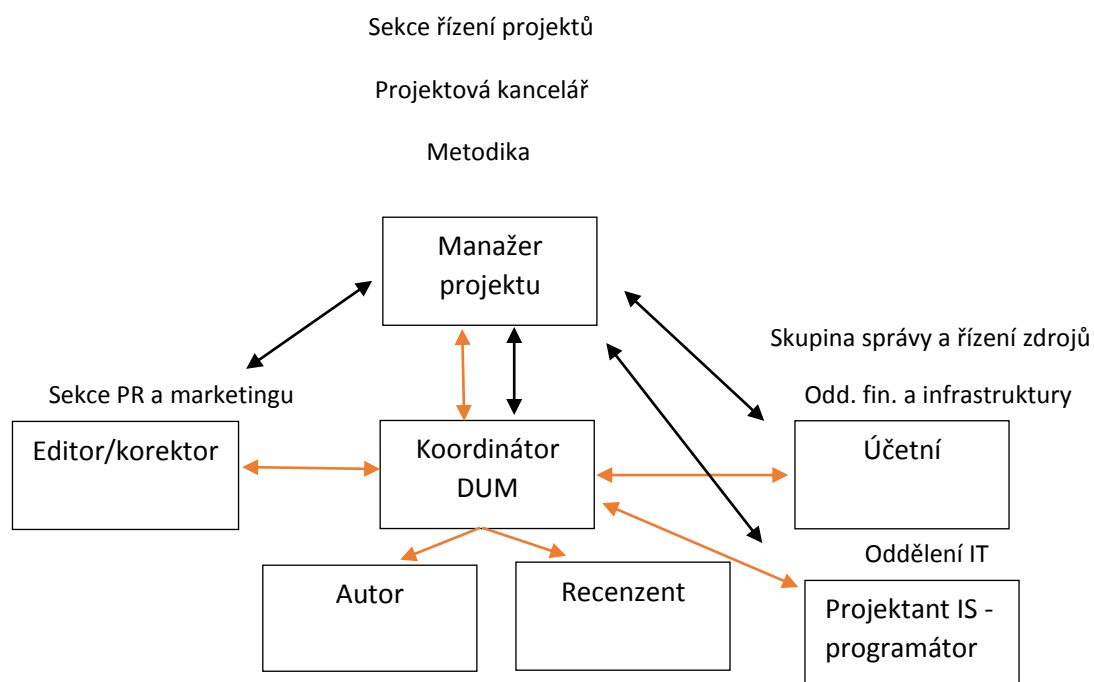
	Název souboru	Popis	Typ souboru	Velikost
STÁHNOUT NÁHLED	Doprovodny_text_Brezany.doc	Doprovodný text k úryvkům interview o pracovním táboře v Panenských Břežanech	Dokument Microsoft Word	31,23 kB
STÁHNOUT NÁHLED	Doprovodny_text_Brezany.odt	Doprovodný text k úryvkům interview o pracovním táboře v Panenských Břežanech	OpenDocument textový dokument	25,22 kB
STÁHNOUT	panenske_brezany-h.mpg	Video (formát MPEG-1, vyšší kvalita)	Video ve formátu MPEG	105,85 MB
STÁHNOUT	panenske_brezany.mpg	Video (formát MPEG-1, nižší kvalita)	Video ve formátu MPEG	32,80 MB

Přidat komentář

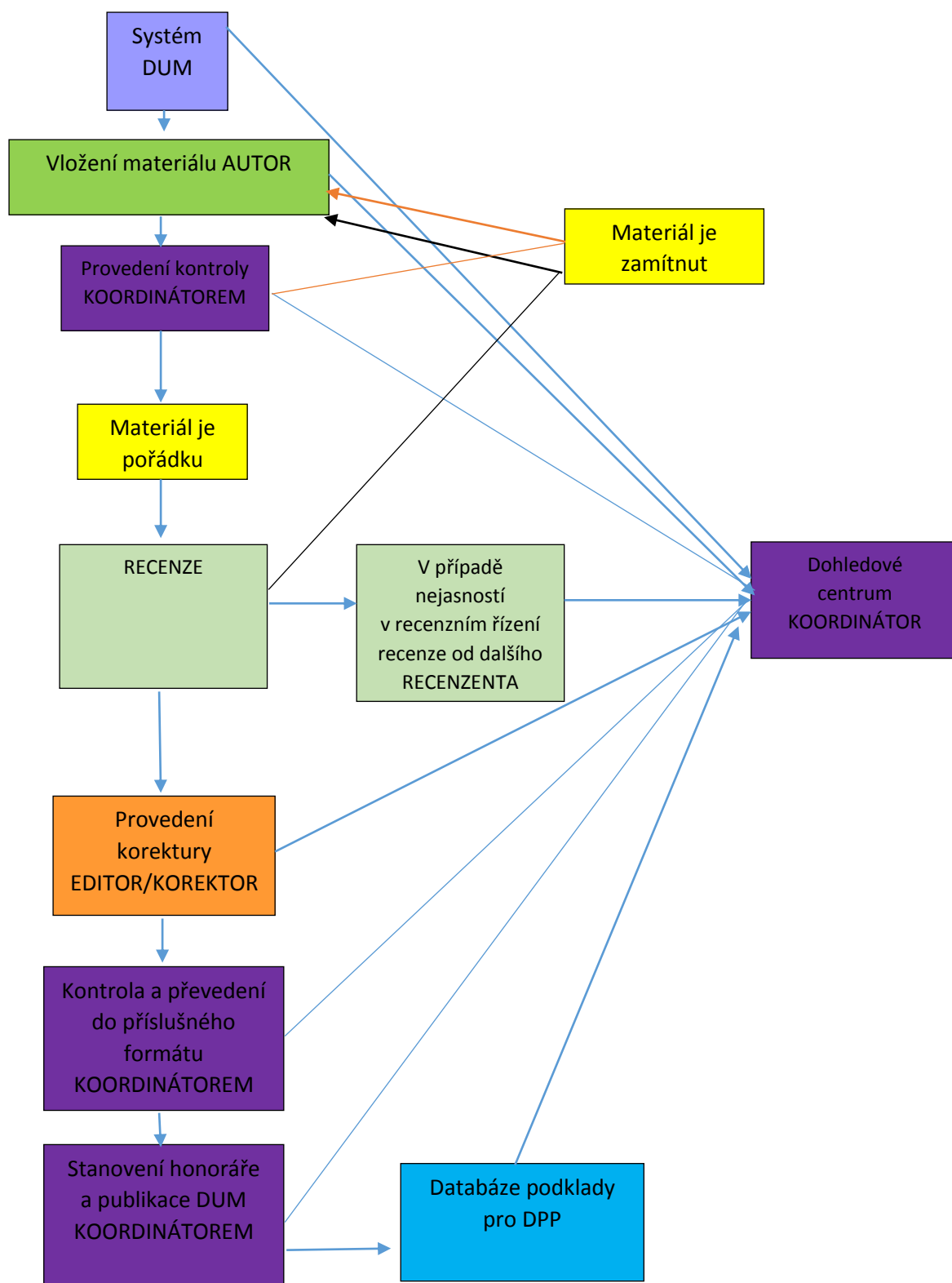
Příloha č. 12 Původní logo pro modul DUM



Příloha č. 13 Organizační struktura modulu DUM



Příloha č. 14 Proces publikace v systému DUM



Příloha č. 15 Profil uživatele

Registrovaní uživatelé | Seznam:
Procházet profily ostatních uživatelů může každý registrovaný uživatel.

Profil uživatele

Petr Hopfinger
E-mailová adresa: hopfinger@etles.cz
Název školy/instituce: Časleté gymnázium Budějovice, o.p.s.
Adresa školy/instituce: Pod Zvehovem 463, Praha 5
Pozice ve škole/instituci: učitel gymnázium
Aprobace: děje
Registrován: 07. 02. 2008
Naposledy přihlášen: 30. 07. 2008

Role uživatele
• Autor

Aktivity uživatele
• Publikoval 10 učebních materiálů. Zobrazit materiály tohoto autora.
• Hodnotil 40 učebních materiálů.
• Vložil 13 komentářů k učebním materiálům.

Profil uživatele:
Profily uživatelů nabízejí prostor pro seznámení a navázání kontaktu s dalšími učiteli.

Příloha č. 16 Administrace, vkládání učebních materiálů

DIGITÁLNÍ UČEBNÍ MATERIÁLY
Prostor pro učitele, kteří hledají, tvoří a sdílí učební materiály.

Administrace

Vkládání učebních materiálů

Učební materiály
Vložit nový materiál
Rozpracované materiály
Materiály čekající na publikaci
Publikované materiály
Nepublikované materiály
Volba materiálu k editaci
Kolekce

Recenzování materiálů
Modifikování materiálů

„Zvratná slovesa“
hlediska použití ve vzdělávání
Typ interakce: Aktivita
Druh výukového zdroje: Pracovní list
Typická délka použití: 15
v celých minutách naplnění položka

Zařazení materiálu podle RVP
materiál je nutné zařadit až po očekávaný výstup
RVP pro: základní vzdělání
Vzdělávací oblast/profesionální téma: Jazyk a jazyková komunikace
Stupeň základního vzdělání: 2. stupeň
Vzdělávací obor: Český jazyk a literatura
Tematický okruh: Vlastiny
školní

Speciální vzdělávací potřeby
v případě, že váš materiál je určen žákům se speciálními vzdělávacími potřebami, uveďte typ postižení

Zařazení materiálu podle RVP:
Každý učební materiál je navázán na očekávaný výstup dle příslušného rámcového vzdělávacího programu.

Vkládat nové učební materiály mohou registrovaní uživatelé, kteří vyplní podklady pro uzavření dohody (a vyplacení honoráře).

Organizační struktura NÚV

Ředitelství (4)

- Ředitel
- Sekretariát
- Interní auditor
- Tiskový mluvčí

Sekce pro kurikulum, všeobecné a odborné vzdělávání

- Náčelnice ředitele (1)
- Sekretariát (2)
- Oddělení pro analýzy a koncepce vzdělávacích programů (10)
- Oddělení pro evaluační nástroje (7)
- Samostatný referát Státní těsnopisný ústav (2)
- Oddělení pro kurikulum všeobecného vzdělávání (11)
- Oddělení pro kurikulum odborného vzdělávání (23)
- Oddělení pro sociální partnerství a mezinárodní spolupráci (9)
- Referát metodického portálu RVP.CZ (3)

Sekce pro další vzdělávání, kvalifikace a rovné příležitosti ve vzdělávání

- Náčelnice sekce (1)
- Asistentka náčelnice sekce (1)
- Oddělení pro analýzy kvalifikačních potřeb trhu práce (5)
- Oddělení pro rozvoj a správu Národní soustavy kvalifikací (8)
- Oddělení pro rozvoj dalšího vzdělávání a uznávání (7)
- Oddělení pro celoživotní kariérové poradenství (5)
- Oddělení pro publikační a informační činnost (7)

Sekce pedagogicko-psychologického poradenství

- Náčelnice ředitele (1)
- Sekretariát (1)
- Referát pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (3)
- Oddělení diagnostických a intervenčních nástrojů (5)
- Oddělení rovných příležitostí ve vzdělávání, školských a školních poraden. služeb (9)
- Odděl. ústavní a ochran. výchovy, prevence rizik. chování a Pracov. pro certifikace (6)

Sekce ekonomická

- Náčelník sekce (1)
- Asistent sekce (2)
- Oddělení personální (6)
- Oddělení finanční (9)
- Oddělení hospodářské činnosti (10)
- Oddělení ICT (4)
- Referát veřejných zakázek (2)

